# THE RULES OF MANAGEMENT

Nguyễn Công Điều *dịch*

TÁI BẢN LẦN THỨ 11

# NHỮNG QUY TẮC TRONG QUẢN LÝ

RICHARD TEMPLAR

*Tác giả cuốn sách Bestseller*
***Những quy tắc trong công việc***



alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

# Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số*
*dành cho*
*Kindle & Kobo*

SCAN TO JOIN

# Lời giới thiệu

**(cho bản tiếng Việt)**

Hầu như tất cả mọi người đều mong ước được thành đạt trong cuộc sống và trong sự nghiệp. Nhưng khi càng lên cao, càng đảm nhiệm những chức vụ quan trọng, con người càng phải biết cách tổ chức vì chẳng ai có thể làm được những công việc lớn lao mà chỉ có một mình. Vì thế, bạn cần phải học cách quản lý, không phải chờ đến khi làm người quản lý mà hãy học ngay từ bây giờ.

Những doanh nhân thành công nhất trong lịch sử như Henry Ford, Chủ tịch và Người sáng lập hãng ôtô Ford; Thomas Watson Sr., Chủ tịch và Tổng giám đốc IBM; hay Akio Morita, chủ tịch và Người sáng lập tập đoàn Sony của Nhật Bản đều nhấn mạnh đến nghệ thuật quản lý. Có thể nói, quản lý là một môn nghệ thuật nhưng cũng là một môn khoa học. Khi bạn ngồi trong một văn phòng giám đốc, bạn phải có một ý niệm rõ ràng về khoa tổ chức. Lý tưởng trong việc tổ chức kinh doanh là tạo nên một nhóm người biết cũng cộng tác để đạt đến mục tiêu chung. Làm người quản lý, nhiệm vụ của bạn là phải thúc đẩy phát triển chứ không phải ngăn cản nó.

Hàng ngày, mỗi nhà lãnh đạo, mỗi nhà quản lý đều phải xử lý và quyết định rất nhiều vấn đề trong mọi lĩnh vực. Vậy cần phải có những nguyên tắc nào để điều hành tổ chức và đạt được mục tiêu của mình? Đâu là những bí quyết và kỹ năng mà các nhà quản lý cần phải có? Để trả lời câu hỏi này, bạn hãy đọc Những quy tắc trong quản lý. Những đúc kết từ thực tiễn về quản trị của tác giả Richard Templar trình bày trong cuốn sách này là những chỉ dẫn rất cụ thể, mang tính thực tiễn cao, rất đáng để các doanh nhân Việt Nam cùng chia sẻ.

Bất kỳ ai cũng có thể học hỏi từ những chỉ dẫn rất hữu ích này. Ví dụ như cách khuyến khích nhân viên hào hứng và tích cực làm việc, cách làm cho cuộc họp trở nên vui vẻ, hay biết cách tự quản

lý chính mình: Tiến lên phía trước chứ không thụt lùi; hay Đặt ra mục tiêu thực tiễn cho mình, nhưng phải là những mục tiêu có tính thực tiễn cao; Hãy quyết đoán, ngay cả đôi khi điều này khiến bạn mắc sai lầm…

Đây cũng có thể xem là một túi bí kíp để nhà quản lý giở ra khi muốn tìm kiếm tham vấn; hoặc muốn tìm sự đồng cảm trong nghệ thuật quản trị nguồn nhân lực bằng chính nét văn hoá riêng của doanh nghiệp mình.

Alpha Books xin trân trọng giới thiệu tới bạn đọc lần tái bản thứ nhất cuốn sách *Những quy tắc trong quản lý: những chỉ dẫn cụ thể để thành công trong quản lý* (The Rules of Management: A Difinitive Code for Managerial Success) thuộc bộ sách Sách cho người thành đạt. Chúc các bạn luôn thành công và thành công hơn nữa trong quản lý.

**Alpha Books**

# Lời giới thiệu

Quản lý là một công việc thật thú vị nhưng là việc mà ít ai trong chúng ta định làm. Tuy nhiên ở một mức độ nào đó, hầu hết chúng ta lại thấy mình đang làm công việc quản lý.

Là người quản lý, bạn phải làm rất nhiều việc. Bạn phải là chỗ dựa vững chắc, là người lãnh đạo và nhà cải cách, một thuật sĩ (chỉ bằng một động tác thả chiếc mũ xuống đã có thể làm tăng thêm tiền lương, nguồn lực, và thêm nhân viên). Đồng thời bạn còn phải là một người chú/bác…, là nơi tin cậy để người khác sẻ chia niềm vui nỗi buồn, là động lực thúc đẩy sự tiến bộ, và là "thầy phù thuỷ" tài chính (điều này hoàn toàn khác với là một thuật sĩ). Hơn thế nữa, bạn còn phải là người bảo vệ, là vị cứu tinh và là một vị Thánh.

Bạn phải chịu trách nhiệm với rất nhiều người. Những người mà có thể không phải do chính bạn tuyển chọn. Họ có thể là những người mà bạn chẳng ưa gì và không hề có điểm gì chung với họ. Thậm chí có khi chính họ cũng chẳng ưa gì bạn nhưng bạn phải ngon ngọt với họ trong suốt thời gian làm việc. Bạn đồng thời cũng phải quan tâm, chịu trách nhiệm với họ để họ được đảm bảo về mặt tinh thần, tình cảm và sức khỏe. Bạn phải chắc chắn là họ không tự làm tổn thương tới chính họ hoặc gây tổn thương cho người khác...

BẠN PHẢI CHỊU TRÁCH NHIỆM VỚI RẤT NHIỀU NGƯỜI MÀ CÓ THỂ KHÔNG DO BẠN CHỌN LỰA. THẬM CHÍ HỌ CÓ THỂ LÀ NHỮNG NGƯỜI BẠN KHÔNG ƯA VÀ CÓ LẼ CHÍNH HỌ CŨNG KHÔNG ƯA GÌ BẠN.

Nhưng điều quan trọng hơn hết là bạn cũng phải làm việc của mình.

Ồ, còn nữa, bạn còn phải luôn giữ bình tĩnh, vui vẻ. Bạn không được la mắng hay ném đồ vật hoặc là ưu đãi, thiên vị một người

nào. Quản lý là công việc có những đòi hỏi rất khắt khe…

LÀ MỘT NGƯỜI QUẢN LÝ, BẠN CŨNG CẦN PHẢI LÀ MỘT NGƯỜI TRUNG GIAN GIỮA CẤP QUẢN LÝ CAO HƠN VÀ NHÂN VIÊN CỦA BẠN.

Giống như bạn, tôi cũng quản lý các nhóm làm việc (tôi quản lý một lúc hàng trăm công nhân). Có nhiều người tôi còn nhớ được cả tên và những khuyết điểm nhỏ của họ.

Là người quản lý, bạn cũng cần phải là một người trung gian giữa cấp quản lý cao hơn và nhân viên của bạn. Cấp trên có thể đưa ra một nhiệm vụ thật vô lý nhưng bạn vẫn phải: a) truyền đạt cho nhóm của bạn, b) không được phàn nàn hay mỉa mai, và c) yêu cầu nhóm của bạn phải thực hiện dù cho đó có là một nhiệm vụ vô lý đi chăng nữa.

Bạn cũng phải trấn an tinh thần nhân viên vì năm đó không tăng lương, mặc dù việc này sẽ làm ảnh hưởng xấu tới nhóm của bạn. Bạn còn phải giữ kín những chuyện như chuyển giao quyền hành, sáp nhập, tiếp quản công ty mới, những vụ làm ăn bí mật, việc mua chuộc cấp quản lý cao hơn và những việc đại loại như vậy dù cho mọi người luôn luôn xì xầm quanh bạn và bạn thường hay bị những người trong nhóm của mình dò hỏi.

Bạn không chỉ phải chịu trách nhiệm về nhân viên mà còn phải chịu trách nhiệm về cả các vấn đề như ngân quỹ, kỷ luật, truyền đạt thông tin, hiệu suất lao động, các vấn đề pháp lý, công đoàn, sức khỏe và tính an toàn, nhân sự, tiền lương, phụ cấp cho người ốm, giải quyết vấn đề nghỉ phép cho những người bận công việc gia đình. Bạn cũng phải giải quyết việc cho nhân viên nghỉ vào các ngày nghỉ, nghỉ để giải quyết công việc gia đình, nghỉ giữa giờ, vấn đề quản lý và phân bổ thời gian quy định được nghỉ của nhân viên v.v…

Bạn còn phải làm việc với các phòng, ban, các nhóm, khách hàng, tổng giám đốc, sếp của bạn, ban giám đốc, các cổ đông và bộ phận kế toán (tất nhiên trừ khi bạn là người quản lý của bộ phận kế toán).

Bạn phải là người gương mẫu. Điều này có nghĩa là bạn phải luôn đúng giờ, là người đi tiên phong, ăn mặc gọn gàng, làm việc chăm chỉ, thức khuya dậy sớm, không thiên vị, có trách nhiệm, biết quan tâm tới người khác, hiểu biết và phải là một người hoàn hảo. Đó là những đòi hỏi rất cao. Bạn phải chấp nhận là làm một người

quản lý thì bạn có thể bị chỉ trích.

Tất cả những gì bạn cần làm là công việc của bạn. Thật may là lại có một số lời khuyên hữu ích dành cho bạn. Bạn hãy bình tĩnh đọc qua nó, tiếp thu những điều hữu ích và nhất định sẽ gặt hái thành công. Tất cả những điều quý giá này được viết trong cuốn Những Quy tắc trong quản lý. Cuốn sách là tập hợp những điều chưa từng được viết ra, chưa được nói tới và biết tới. Bạn hãy học và áp dụng nó nếu như bạn muốn thành công.

Quản lý là một nghệ thuật và là một khoa học. Có rất nhiều sách viết về những cách để làm quản lý. Có vô vàn khóa học về môn khoa học và nghệ thuật này (có lẽ bạn cũng đã từng tham gia một vài khóa). Tuy nhiên những gì sách vở và các khóa đào tạo không đề cập đó là rất nhiều quy tắc "bất thành văn". Chính những quy tắc này mới khiến bạn trở thành một nhà quản lý tài giỏi. Nó sẽ giúp bạn quản lý công ty hay tổ chức rất tốt. Những quy tắc trong quản lý, dù bạn chỉ quản lý một hai người hay là một hai trăm người, vẫn không có gì khác. Các quy tắc vẫn luôn đúng.

Bạn không thể tìm thấy điều gì trong cuốn sách này mà bạn chưa biết. Hoặc nếu bạn không biết điều đó, bạn sẽ đọc nhưng lại nói rằng: "Những điều này quá hiển nhiên". Vâng, các quy tắc này rất hiển nhiên nếu như bạn thực sự suy nghĩ nghiêm túc về nó. Tuy nhiên, ngày nay trong cuộc sống quay cuồng, vội vã và rập khuôn cứng nhắc, có lẽ bạn sẽ không nghĩ tới những quy tắc này. Và điều chắc chắn là có thể bạn chưa từng áp dụng chúng.

Bạn hoàn toàn có thể nói: "Nhưng tôi đã biết tất cả những quy tắc này rồi". Đúng vậy, là một người thông minh, hiểu biết, bạn hoàn toàn có thể biết. Tuy nhiên, bạn hãy thành thật hỏi mình về từng quy tắc xem: Bạn có đem nó ra thực hành và coi nó như một tiêu chuẩn trong công việc của mình chưa? Bạn có chắc chắn là bạn đã áp dụng nó chứ?

Tôi đã sắp xếp các quy tắc thành hai nhóm cho bạn:

• Thứ nhất là quản lý nhóm của bạn

• Thứ hai là quản lý chính bản thân bạn

Tôi cho rằng sắp xếp như vậy là tương đối đơn giản. Các quy tắc không xếp theo mức độ quan trọng. Quy tắc đầu tiên không quan trọng hơn quy tắc thứ hai và ngược lại. Bạn hãy đọc tất cả rồi đem ra thực hành. Trước tiên, bạn hãy chọn lấy quy tắc dễ áp dụng nhất. Rất nhiều quy tắc có liên quan tới nhau do đó bạn có thể bắt

đầu áp dụng chúng đồng thời và không cần phải chọn lựa. Chỉ một thời gian ngắn chúng tôi có thể làm bạn trở thành người điềm tĩnh, vui vẻ, tự tin, quả quyết, có trách nhiệm, biết cách kiểm soát mọi vấn đề và quản lý hiệu quả. Như vậy quả là điều không tồi vì trước đây không lâu bạn phải làm việc hết sức vất vả, mệt nhọc. Học được các quy tắc này bạn sẽ làm việc một cách hiệu quả hơn.

Trước khi bắt đầu, chúng ta nên dừng lại một chút để xác định xem từ "quản lý" thực sự nghĩa là gì. Việc này không dễ như chúng ta thường nghĩ vì đối với vấn đề tiền bạc, tất cả chúng ta kể từ các bậc phụ huynh, người sản xuất tự túc, các chủ doanh nghiệp hay các công nhân, thậm chí kể cả người được thừa hưởng một gia tài kếch xù cũng đều là nhà quản lý. Tất cả chúng ta đều phải "quản lý". Có thể chỉ là quản lý chính bản thân chúng ta nhưng vẫn phải đương đầu, phải tận dụng triệt để các nguồn lực sẵn có. Chúng ta phải nỗ lực, lập kế hoạch, tiến hành và làm cho mọi việc dễ dàng hơn. Chúng ta còn phải kiểm soát, đánh giá thành công, đặt ra tiêu chuẩn, cân đối thu chi, quản lý và làm việc.

CHỈ SAU MỘT THỜI GIAN NGẮN, CHÚNG TÔI CÓ THỂ LÀM BẠN TRỞ THÀNH NGƯỜI ĐIỀM TĨNH VUI VẺ, QUẢ QUYẾT, VÀ QUẢN LÝ MỘT CÁCH HIỆU QUẢ.

Trường Kinh doanh Harvard định nghĩa người quản lý là người "đem lại kết quả thông qua người khác". Nhà tư vấn quản lý danh tiếng Peter Drucker cho rằng người Quản lý là người có trách nhiệm lập kế hoạch, quản lý và giám sát. Trong khi đó, Viện quản lý Australia lại định nghĩa "người quản lý là người lập kế hoạch, lãnh đạo, tổ chức, uỷ thác, kiểm soát, đánh giá, dự thảo ngân sách nhằm đạt được kết quả". Tôi cũng đồng tình với nhận định này.

Tóm lại, dù định nghĩa quản lý theo cách nào đi chăng nữa thì tất cả chúng ta vẫn đều là những nhà quản lý ở hình thức này hay hình thức khác. Tất cả chúng ta đều phải làm quen với công việc quản lý. Bất cứ điều gì làm cho cuộc sống chúng ta đơn giản hơn thì đó chính là một phần thưởng quý giá. Sau đây sẽ là Những quy tắc trong quản lý. Chúng rất đơn giản, không có gì là khó hiểu hay không tốt. Thực tế các quy tắc này là những điều rất hiển nhiên, rõ ràng. Tuy nhiên, nếu như bạn suy nghĩ về từng quy tắc này một cách cẩn thận và thực hiện chúng triệt để thì bạn sẽ phải ngạc nhiên vì những gì chúng mang lại cho công việc và chính cuộc sống của bạn.

Bạn có thể biết mọi điều trong cuốn sách này, nhưng bạn có thực

hiện không? Cuốn sách này sẽ giúp, khuyến khích bạn thực hiện những điều bạn đã biết.

Hãy bắt đầu làm quen với chúng nào!

# Phần 1
# Quản lý nhóm

Tất cả chúng ta đều phải làm việc với người khác. Hình thức hợp tác này có thể gọi một cách nôm na là làm việc theo nhóm, phòng, ban, tổ, đội. Sai lầm mà nhiều nhà quản lý thường mắc phải là họ cho rằng nhân viên là những người để cho họ sai khiến. Họ cho rằng nhân viên là công cụ, đồ nghề của họ. Họ cho rằng cứ sử dụng nhân viên một cách thành thạo thì họ sẽ trở thành nhà quản lý thành công.

Nhưng quan niệm trên là sai lầm. Chúng ta cần biết rằng vai trò thực sự của người quản lý là quản lý tiến trình chứ không phải là quản lý con người. Mọi người có thể tự quản lý bản thân nếu bạn tạo cơ hội cho họ. Những gì bạn cần tập trung vào là vai trò thực sự của người quản lý đó chính là quản lý chiến lược. Nhóm của bạn chỉ là phương tiện để thực hiện chiến lược bạn đề ra.

Công nhân có thể bị thay thế bằng máy móc tự động nhưng công việc quản lý thực sự thì không thể thay thế được. Người quản lý giỏi là người quản lý những thay đổi, phương pháp, chiến lược, tiến trình và quản lý sự cân bằng. Trong tất cả những điều trên, chúng ta có thể rất cần tới "nhân sự" song cũng có thể không. Tất nhiên là chúng ta không thể không chú ý tới nhân viên nhưng chúng ta nên trao cho họ quyền tự quản trong phạm vi có thể.

Tất nhiên với tư cách là những nhà quản lý, chúng ta phải làm việc với những con người bằng xương bằng thịt và phải biết điều gì thúc đẩy họ. Chúng ta phải động viên họ, dạy và cung cấp cho họ phương tiện để làm việc và tự quản lý chính họ; đồng thời chúng ta phải quản lý tiến trình công việc và đưa ra chiến lược cho họ. Chúng ta phải chú ý tới họ, quan tâm, luôn ở bên cạnh và hỗ trợ họ. Tuy nhiên chúng ta không quản lý họ. Chúng ta để cho họ tự quản và chúng ta chỉ tập trung vào vai trò thực sự của

chúng ta với tư cách một nhà quản lý.

NHỮNG GÌ BẠN CẦN TẬP TRUNG VÀO LÀ CÔNG VIỆC THỰC SỰCỦA NHÀ QUẢN LÝ: ĐÓ LÀ QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC.

**QUY TẮC 1**

**KHIẾN NHÂN VIÊN TÍCH CỰC VÀ HÀO HỨNG LÀM VIỆC**

Bạn quản lý nhân viên. Họ là những người làm công ăn lương. Tuy nhiên, nếu như đối với họ, công việc họ làm "chỉ đơn thuần là công việc" thì bạn không bao giờ khiến cho họ có thể làm việc hiệu quả nhất. Nếu họ đến chỗ làm mà chỉ mong hết giờ và làm việc cầm chừng thì coi như bạn đã thất bại. Nhưng ngược lại, nếu như họ tìm thấy niềm vui trong công việc, họ đến làm việc với tâm trạng hào hứng phấn khởi và tích cực lăn xả vào công việc thì bạn hoàn toàn có cơ hội để sử dụng những năng lực nổi trội nhất của họ. Chính bạn là người phải khuyến khích, lãnh đạo, thúc đẩy, kêu gọi họ và khiến họ tham gia tích cực vào công việc.

Mọi việc chỉ có thế thôi. Nhưng bạn lại cảm thấy đó giống như một thách thức đối với bạn đúng không? Thực ra việc làm cho nhóm của bạn trở nên nhiệt tình với công việc họ đang làm là một việc rất dễ. Những gì bạn phải làm là khiến họ quan tâm tới công việc của họ. Điều này cũng rất dễ. Bạn phải làm cho họ ý thức về giá trị công việc họ đang làm, công việc của họ có ảnh hưởng gì tới cuộc sống, nó đem lại những nhu cầu cần thiết gì cho người khác và bằng cách nào mà họ có thể để lại ấn tượng với người khác thông qua sản phẩm họ làm ra. Bạn hãy làm cho họ tin rằng những gì họ làm có ý nghĩa rất lớn cho xã hội chứ không phải chỉ làm giàu cho các cổ đông, chủ công ty.

HÃY LÀM CHO HỌ TIN RẰNG NHỮNG GÌ HỌ LÀM CÓ Ý NGHĨA RẤT LỚN.

Bạn hãy quan tâm tới nhân viên của bạn. Đây là một điều dễ làm. Ai cũng mong muốn được đánh giá cao và muốn được coi là người có ích. Tất cả những gì bạn phải làm là thật sự quan tâm tới nhân viên. Bạn sẽ biết được cách quan tâm, suy nghĩ, lo lắng, thấy được trách nhiệm và nhiệm vụ phải để tâm tới nhân viên. Bạn hãy thực hiện trách nhiệm của mình một cách tận tâm và triệt để. Như vậy nhân viên của bạn sẽ quý trọng bạn và gắn bó với bạn lâu bền tới mức chính họ cũng không hiểu rõ lý do vì sao.

Tuy nhiên, bạn phải tin tưởng vào chính mình trước khi áp dụng phương pháp này đối với nhóm của bạn. Bạn có tin là những gì

bạn làm có ảnh hưởng quan trọng và tích cực không? Nếu bạn không chắc thì bạn hãy bắt đầu quan tâm sâu sắc tới nhân viên của mình và bạn sẽ tìm ra cách quan tâm tới họ…

## QUY TẮC 2

## PHẢI BIẾT NHÓM CỦA BẠN LÀM GÌ VÀ HOẠT ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO

*"Chọn được cầu thủ giỏi thì dễ nhưng làm cho họ chơi ăn ý với nhau thì khó".*

**Casey Stengel,** Cựu huấn luyện viên New York Yankees

Vậy nhóm làm việc là gì và hoạt động như thế nào? Nếu như chúng ta muốn là một nhà quản lý thành công thì phải tìm ra câu trả lời cho câu hỏi trên.

Nhóm làm việc không đơn thuần chỉ là tập hợp một nhóm người. Nó là một tổ chức có chức năng, đặc trưng riêng và quy tắc hoạt động.

Mỗi nhóm làm việc đều có nhiều người với những cách thức và cường độ làm việc khác nhau.

Nếu như trước đây bạn chưa từng thấy nhóm của bạn làm việc một cách năng nổ, nhiệt tình thì tôi khuyên bạn nên đọc cuốn sách Quản lý nhóm làm việc: Tại sao họ thành công hoặc thất bại của Meredith Belbin. (Nếu như bạn đã từng đọc qua thì mời bạn xem tiếp các chương sau). Cuốn sách của Belbin viết dành cho những nhà quản lý muốn có được kết quả bằng cách khiến cho nhân viên của mình làm việc theo cách hiệu quả nhất. Tôi sẽ nhắc lại những điều ông ấy đã nói và mong muốn bạn phải thực hành những điều ấy.

Belbin cho rằng một nhóm có 9 vai trò. Chúng ta thường hay thực hiện một hoặc nhiều vai trò của nhóm. Bạn hãy xác định vai trò nhóm của bạn rồi kiểm tra với những gì bạn tìm được.

9 vai trò của một nhóm làm việc:

**Là người đặt nền móng:** Họ là những nhà tư tưởng đi tiên phong; họ đề ra ý tưởng mới; họ tìm ra giải pháp cho vấn đề khó khăn; họ có lối suy nghĩ cấp tiến, khác biệt, nhiều chiều và sáng tạo.

**Là người nghiên cứu tìm ra các phương sách:** Họ là những người

sáng tạo, thích đưa ra ý tưởng mới và thực hiện chúng; họ là người hướng ngoại và rất được người khác mến mộ.

**Là người hợp tác:** Họ tuân thủ theo quy tắc và được quản lý chặt chẽ; họ có thể tập trung vào các mục tiêu và họ đoàn kết thành một nhóm thống nhất.

**Là người vạch kế hoạch:** Họ luôn mong muốn đạt được kết quả, thành tích; họ ưa thích thách thức và khát khao thu được kết quả.

**Là người đánh giá và phân tích:** Họ phân tích đánh giá và cân nhắc; họ là những người bình tĩnh và vô tư; họ luôn suy nghĩ một cách khách quan.

**Những người làm việc theo nhóm:** Họ là những người luôn giúp đỡ lẫn nhau và có tinh thần hợp tác cao; họ luôn đối thoại với nhau nhằm mang lại những điều tốt đẹp nhất cho nhóm.

**Những người thực hiện công việc:** Họ có kỹ năng làm việc tốt; họ làm việc hết mình; họ muốn công việc được hoàn thành.

**Là người hoàn tất công việc:** Họ kiểm tra chi tiết công việc; họ là người gọn gàng và cẩn thận; họ làm việc hết sức tận tâm.

**Là các chuyên gia:** Họ mong muốn trang bị cho mình những kỹ năng chuyên môn; họ làm việc rất chuyên nghiệp; họ có nhiều nghị lực và nhiệt huyết.

Giờ đây bạn đã biết nên chọn ai vào trong nhóm của bạn rồi. Như vậy cụ thể thì một nhóm làm việc nghĩa là gì và bạn sẽ làm gì để nhóm của bạn làm việc một cách hiệu quả? Bạn cần biết rằng nhóm là một tập thể người cùng làm việc vì một mục tiêu chung. Một nhóm không thể làm việc hiệu quả khi mỗi thành viên trong nhóm chỉ lo tập trung vào mục tiêu riêng của mỗi người. Mục tiêu riêng, sự thăng tiến cá nhân v.v… thì hãy gác lại sau giờ làm việc.

Khi bạn nghe thấy cách xưng hô "chúng tôi" nhiều hơn là kiểu xưng hô 'tôi' thì khi đó có nghĩa là bạn đã có một nhóm làm việc biết hợp tác với nhau.

Bạn cũng sẽ biết bạn có một nhóm làm việc tốt khi những vấn đề khó khăn trở nên dễ dàng bởi vì mỗi khi có khó khăn, các thành viên trong nhóm sẽ nói: "Chuyện sẽ ổn thôi, chúng ta cùng nhau giải quyết".

MỘT NHÓM KHÔNG THỂ HỢP TÁC TỐT VỚI NHAU KHI MỖI

THÀNH VIÊN TRONG NHÓM CHỈ TẬP TRUNG VÀO MỤC TIÊU RIÊNG CỦA MÌNH.

Bạn sẽ biết bạn có một nhóm khi nhóm nói với bạn: Chúng ta là một nhóm.

**QUY TẮC 3**

**ĐẶT RA NHỮNG MỤC TIÊU THỰC TẾ, NHẤT ĐỊNH PHẢI LÀ MỤC TIÊU HẾT SỨC THỰC TẾ**

*"Chúng ta hãy để lại một cái gì đó cho đời".*

**Steve Job,** Tổng giám đốc, Hãng Apple

Khi tôi đang viết cuốn sách này, có người nói với tôi rằng việc đưa ra các mục tiêu thực tế là không thực tế. Họ cho rằng tất cả các mục tiêu nên có tính "linh động" bởi vì nó sẽ gây ấn tượng tốt cho Ban giám đốc. Chúng ta sẽ nói tới việc gây ấn tượng cho Ban giám đốc. Về lý thuyết thì cách này nghe có vẻ rất hay nếu Ban giám đốc của bạn chỉ là những đứa trẻ ngây thơ không biết gì. Tuy nhiên, tôi dám chắc rằng Ban giám đốc của bạn không phải là những người như thế. Họ là những người khôn ngoan có thể phát hiện ra những âm mưu kiểu đó ngay lập tức.

Khi tôi nói mục tiêu thực tế, tôi không có ý nói tới mục tiêu thấp hay mục tiêu dễ dàng đạt được. Điều này có nghĩa là mục tiêu cũng có thể phải rất vất vả mới đạt được. Nó có nghĩa là một mục tiêu có nhiều thử thách. Như vậy, nhóm của bạn phải nỗ lực nhiều hơn nữa, làm việc chăm chỉ hơn, lâu hơn, nhanh nhẹn hơn, tháo vát hơn.

Quy tắc 3 nói rằng mục tiêu của bạn phải thực tế. Điều này có nghĩa là mục tiêu này phải có tính khả thi trong khả năng của bạn. Và tất nhiên bạn có thể linh động đôi chút cho mục tiêu của mình.

Mục tiêu thực tế có nghĩa là bạn biết nhóm của bạn có khả năng đến đâu và cấp trên của bạn mong đợi gì ở mục tiêu ấy. Bằng cách nào đó bạn phải hài hòa được cả nhóm của bạn và sếp của bạn. Bạn không thể ép nhóm của bạn làm việc một cách cật lực và cũng không thể để cho cấp trên của bạn nghĩ rằng công việc của bạn đang trì trệ.

Nếu cấp trên của bạn nhất quyết đưa ra những mục tiêu không thực tế thì bạn phải nói cho họ biết. Bạn đừng tranh cãi hay trì

hoãn, cứ nói cho họ biết là được. Sau đó, bạn nên đưa ra một mục tiêu có tính khả thi của chính bạn. Tính khả thi cần được chứng minh bằng những sự kiện và số liệu thực tế. Bạn cần tiếp tục phản ánh những vấn đề cần giải quyết để cấp trên của bạn xác minh lại. Dù cấp trên của bạn có làm theo cách nào đi nữa thì vấn đề của bạn cũng đã được giải quyết. Nếu họ yêu cầu bạn phải hoàn thành mục tiêu không có tính khả thi thì bạn vẫn vô can. Lý do là nếu bạn không thể hoàn thành được mục tiêu đó, bạn có thể giải thích với họ rằng chính bạn đã từng phản đối và nói cho họ biết tính không khả thi của mục tiêu đó.

PHẢI PHẢN HỒI VẤN ĐỀ CỦA BẠN CHO CẤP TRÊN BIẾT.

**QUY TẮC 4**

**TỔ CHỨC NHỮNG BUỔI HỌP THẬT SỰ HIỆU QUẢ**

*"Những ý tưởng từ các cuộc họp vội vàng thường là những ý tưởng hời hợt, nông cạn và không sáng tạo. Các ý tưởng này không mấy khi hữu ích. Thế nhưng, các cuộc họp như vậy dường như lại làm cho những kẻ không có tính sáng tạo lầm tưởng rằng họ đã có được những cải cách vượt bậc và rằng những người khác đang lắng nghe họ".*

**Harvey Block,** Tổng giám đốc, Tập đoàn Bokenon

Tất cả chúng ta đã từng tham dự những buổi họp kiểu như: buổi họp kéo dài, bài phát biểu hời hợt, chương trình nghị sự thì được viết vào sau phong bì hoặc không được chuẩn bị trước. Nội dung cuộc họp sơ sài, lạc đề, thiếu thông tin và không có thông báo đầy đủ.

Là người quản lý, bạn phải tổ chức được những buổi họp thật hiệu quả. Bạn hãy xác định trước mục đích của buổi họp là gì và đảm bảo chắc chắn mình sẽ đạt được mục đích đó.

Về cơ bản thì các buổi họp có 4 mục đích:

• Thành lập và kết hợp nhóm làm việc

• Phổ biến thông tin

• Đóng góp sáng kiến (và đưa ra quyết định)

• Thu thập thông tin (và đưa ra quyết định)

Một số cuộc họp có thể có nhiều mục đích hơn nhưng bạn vẫn

phải ý thức được các mục đích và thêm nó vào danh sách mục đích của bạn.

Nếu bạn muốn các cuộc họp của bạn có hiệu quả thì bạn phải giữ vai trò kiểm soát một cách triệt để. Bạn không thể để xảy ra tình trạng dân chủ một cách thái quá. Nói tóm lại, bạn là nhà quản lý, bạn là người chịu trách nhiệm. Để cuộc họp có hiệu quả thì bạn không được cho phép ai ngồi im, không nói gì hoặc là nói dông dài, nói huyên thuyên không dứt.

Bạn không nên "lạc sang vấn đề khác" trong quá trình họp. Nếu đó là vấn đề quan trọng thì bạn hãy đưa nó vào chương trình nghị sự. Nếu không quan trọng thì không nên đề cập.

Tổ chức các cuộc họp vào cuối ngày làm việc thì tốt hơn là vào đầu ngày. Vào cuối giờ làm việc của một ngày, mọi người đều vội vàng muốn về nhà do đó cuộc họp sẽ diễn ra ngắn gọn; vào đầu giờ làm việc, mọi người thường nói miên man không vào chủ đề chính và thường tán gẫu với nhau. Tất nhiên, trừ khi là buổi gặp mặt để duy trì quan hệ thân mật trong công ty thì bạn nên tổ chức vào thời gian đầu ngày làm việc.

XÁC ĐỊNH TRƯỚC MỤC TIÊU CỦA CUỘC HỌP VÀ ĐẢM BẢO CHẮC CHẮN RẰNG BẠN SẼ ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU ĐÓ.

Bạn nên cân nhắc xem những cuộc gặp nào có thể thực hiện thông qua thư điện tử, điện thoại, hoặc gặp riêng từng người (hạn chế phải gặp những người không thực sự cần thiết).

Mọi cuộc họp phải được bắt đầu đúng giờ. Không bao giờ chờ đợi bất kỳ ai. Không bao giờ nói lại những phần đã nói cho người đến muộn. Nếu như họ không được nghe những phần quan trọng, sau cuộc họp họ có thể hỏi lại những người khác. Làm như vậy thì họ sẽ học được bài học đáng nhớ và lần sau họ mới đến đúng giờ.

Bạn hãy thông báo sớm thời gian diễn ra cuộc họp nhưng đừng quá sớm để không một ai có thể lấy cớ là sẽ bận vào hôm đó. Bạn cần xác định lại ngày giờ cuộc họp trước tất cả mọi người để chắc chắn rằng họ sẽ nhớ và đến tham dự đông đủ.

Bạn chỉ định người ghi biên bản cuộc họp và phải chắc chắn rằng họ làm tốt và làm đúng ý bạn. Bạn hãy cư xử một cách nhất quán, thân thiện và dứt khoát.

Bạn phải chắc chắn rằng tất cả các mục trong chương trình nghị sự phải kết thúc bằng một kế hoạch hành động. Không có kế

hoạch hành động thì buổi họp chỉ là buổi tán gẫu đơn thuần. Nếu không có kế hoạch hành động thì buổi họp phải đưa ra được quyết định về đường lối hành động.

TIẾN HÀNH CUỘC HỌP ĐÚNG GIỜ, KHÔNG BAO GIỜ ĐỢI BẤT CỨ AI.

Nếu cuộc họp có quá đông người, từ sáu người trở lên, bạn hãy chia nhỏ họ thành từng nhóm và yêu cầu các nhóm báo cáo lại cho bạn.

Bạn hãy ghi nhớ điều quan trọng là cuộc họp nào cũng phải có một mục đích cụ thể. Cuối buổi họp, bạn phải xem xem mình có đạt được mục đích hay không. Và còn một điểm nữa, bạn hãy tổ chức các buổi họp trong phòng. Ghế ngồi họp không nên dùng loại sang trọng, thoải mái quá và đừng chọn địa điểm họp sang trọng quá, như vậy sẽ giúp cho cuộc họp diễn ra nhanh hơn.

**QUY TẮC 5**

**LÀM CHO CUỘC HỌP TRỞ NÊN VUI VẺ**

Tôi đoán rằng để có được vị trí vinh quang ngày nay thì bạn cũng đã từng phải tham dự nhiều buổi họp kéo dài, nhàm chán và tẻ nhạt. Vậy thì cần phải thay đổi cách làm việc đó và tôi hy vọng bạn sẽ làm được điều này.

Vậy bạn hãy làm cho các cuộc họp trở nên thú vị, vui vẻ. Bây giờ, trước khi chúng ta tiếp tục, tôi sẽ cho bạn lời khuyên mà tôi còn nhớ đã đọc ở đâu đó. Lời khuyên đại khái như sau: Bạn hãy đưa cho mỗi thành viên trong cuộc họp 5 đồng để tiêu. Mỗi khi ai trong số họ muốn nói thì họ phải bỏ ra 1 đồng. Một khi họ đã tiêu hết số tiền của họ thì họ không còn được nói thêm gì nữa. Làm như vậy khiến cho họ thật sự cẩn trọng trong cách nói năng. Tuy nhiên làm cách này cũng có thể khiến bạn bị mang tiếng là một kẻ ngu xuẩn hoặc là một người lãnh đạo cuộc họp không hiệu quả. Dưới đây là một số gợi ý khác dành cho bạn.

• Ăn mặc một cách kỳ lạ

• Chơi game, tổ chức trò chơi hoặc tổ chức một cuộc thi bất kỳ

• Chơi trò ú tim

• Để cho thành viên cấp thấp nhất lãnh đạo cuộc họp.

Tất cả những điều trên đây đều khiến cho cuộc họp trở lên khôi hài, thất bại và ngớ ngẩn. Bạn đừng làm theo những cách như vậy.

Vậy thì làm sao bạn có thể tạo ra bầu không khí vui vẻ mà không phải làm giống theo kiểu của David Brent?

Vui vẻ có nghĩa là làm cho mọi người hết chán nản, làm cho mọi người là chính họ và nhận được sự đóng góp của bản thân họ. Hài hước tức là để cho mọi người chia sẻ những điều khiến họ buồn cười mà không bị ai trách mắng. Hài hước là cho phép mọi người kể chuyện hay các giai thoại vui để làm cho mọi người cùng vui. Hài hước cũng có nghĩa là bạn phải mềm dẻo để ghi nhận những gợi ý của người khác trong mức có thể.

PHẢI ĐỔI MỚI CÁCH HỌP HÀNH CŨ VÀ CHÍNH BẠN LÀ NGƯỜI PHẢI ĐỔI MỚI CHÚNG.

Người quản lý tự tin chính là bạn là những người rất mềm dẻo, linh hoạt bởi họ luôn thoải mái, vui vẻ và tự tin. Người quản lý bảo thủ thì luôn lo sợ vì họ cảm thấy không an toàn và hay sử dụng những quy tắc cứng nhắc để che giấu sự thiếu tự tin của họ.

## QUY TẮC 6

## LÀM CHO NHÓM CỦA BẠN TỐT HƠN BẠN

*"Một điều trớ trêu lạ lùng trong cuộc sống kỳ lạ này là chính những người làm việc chăm chỉ nhất và tuân thủ theo những quy tắc nghiêm khắc nhất để đạt được mục tiêu thì lại là những người hạnh phúc nhất".*

**Brutus Hamilton,** Huấn luyện viên thể thao

Người quản lý tốt - chính là bạn - phải biết khi nào nhóm của mình lớn mạnh để họ cũng phải bắt nhịp với nhóm. Cần phải can đảm, kiên quyết, quyết tâm và có niềm đam mê nhiệt huyết với công việc thì bạn mới có thể làm cho nhóm của mình lớn mạnh được. Bạn phải làm cho các thành viên trong nhóm trở thành người giỏi hơn cả bạn. Như vậy có nghĩa là bạn phải tin tưởng họ, tạo những điều kiện tốt nhất cho họ, dạy họ biết vượt qua cả chính bạn, tin tưởng họ sẽ không nói xấu bạn khi họ giỏi hơn bạn. Bạn phải tự tin vào khả năng của mình, không ghen tị khi thấy họ vượt trội hơn mình. Đây là một thách thức không dễ dàng gì.

Không mấy người quản lý muốn làm theo quy tắc này. Bạn phải hết sức thoải mái và yên tâm với vị trí của mình. Bạn hãy khuyến

khích nhóm của bạn nói hết với bạn những gì họ nghĩ một cách thẳng thắn. Bạn hãy nhìn lại nhóm của mình. Nhóm của bạn có những người như thế nào? Ai trong số họ sau này có thể thay thế vị trí của bạn? Bạn có thể chia sẻ gì với họ để nâng đỡ họ.

MỘT KHI BẠN GÂY DỰNG ĐƯỢC MỘT NHÓM TỐT THÌ NHÓM CỦA BẠN SẼ QUEN VỚI VIỆC COI BẠN LÀ NGƯỜI QUẢN LÝ CỦA HỌ.

Người kế nhiệm là người mà bạn muốn bồi dưỡng và chăm chút. Họ là những người tài giỏi, sắc sảo và nhiệt huyết. Một khi bạn thành lập một nhóm tốt và làm cho họ quen với việc bạn là người quản lý, rồi để cho họ cảm thấy thoải mái với điều đó, như vậy họ sẽ không còn chống đối hoặc muốn vượt quyền bạn nữa. Nhóm của bạn chỉ chống lại bạn khi họ cảm thấy bực tức hoặc không được tin tưởng. Do vậy bạn hãy đào tạo, huấn luyện họ và làm cho họ trở nên tốt lên.

**QUY TẮC 7**

**ĐẶT RA RANH GIỚI CỦA BẠN**

Ngay từ hôm nay, bạn phải triệt để tuân thủ các quy định của công ty. Bạn còn nhớ trước đây chúng ta đã nói tới việc quản lý nhóm của bạn cũng có chút gì đó giống như phải cư xử như một người cha, người mẹ chứ? Như vậy, với tư cách là cha, mẹ, bạn nhất thiết phải đặt ra ranh giới và không chịu khoan nhượng thì mới có thể làm tốt vai trò của mình. Nếu như bạn để họ "được đằng chân" thì họ sẽ "lân đằng đầu". Nếu họ thấy bạn "lún" thì họ sẽ tận dụng yếu điểm này của bạn. Ranh giới rõ ràng và sự không khoan nhượng phải đi kèm với một quy tắc nhất định đó là tiêu chuẩn để bạn có thể đánh giá mọi chuyện. Tất cả những gì bạn cần làm là hỏi: "Có phải việc này đã vi phạm quy định không?" Nếu đúng là như vậy thì bạn cần chấm dứt ngay. Nếu bạn cứ tiếp tục để cho nó xảy ra thì bạn sẽ dừng lại ở đâu?

Tuy vậy, đặt ra giới hạn không có nghĩa là bạn phải đặt ra hàng trăm quy định và cứng nhắc một cách tức cười. Bạn chỉ cần đưa ra một vài quy định chính quan trọng với bạn, với nhóm và với công việc. Bạn phải quy định một cách rõ ràng và kiên quyết.

Tôi sẽ nhắc đi nhắc lại trong cuốn sách này rằng bạn đang làm việc với một nhóm chứ không phải với một cá nhân. Bạn có thể nghĩ rằng đối với từng người hay với bất kỳ người nào cũng có thể có ngoại lệ nhưng bạn không phải làm việc với các cá nhân mà

bạn đang làm việc với cả một nhóm. Nếu bạn nhượng bộ một ai đó thì bạn cũng phải nhượng bộ tất cả những người khác. Nếu một người vi phạm quy định mà được chấp nhận thì những người khác cũng có quyền được vi phạm quy định.

RANH GIỚI RÕ RÀNG VÀ SỰ KHÔNG KHOAN NHƯỢNG PHẢI ĐI KÈM VỚI MỘT QUY TẮC NHẤT ĐỊNH ĐÓ LÀ TIÊU CHUẨN ĐỂ BẠN ĐÁNH GIÁ MỌI CHUYỆN.

Người quản lý tốt là người có thái độ nghiêm khắc với những việc làm sai trái vì điều này sẽ khiến cho người khác thấy rõ bạn là người quản lý tài giỏi, kiên quyết, biết kiểm soát. Nếu bạn bỏ qua lỗi lầm của họ, có thể một số người trong nhóm sẽ nghĩ bạn là người rộng lượng, nhưng cả nhóm sẽ khinh thường bạn.

**QUY TẮC 8**

**HÃY SẴN SÀNG SA THẢI**

Ví dụ bạn có một ban nhạc và bạn yêu cầu họ chơi. Bạn đứng lắng nghe. Có chỗ nào đó không ổn. Hóa ra là người chơi sáo đã bị lạc cung, chơi sai nhạc và đang chơi một bản nhạc khác. Bây giờ bạn có 3 lựa chọn: Để yên và chịu đựng, thay đổi, sa thải người chơi sáo.

Chúng ta hãy để ý đôi chút tới ba lựa chọn trên, bởi vì đối với tất cả mọi vấn đề từ các mối quan hệ, cuộc sống, công việc cho tới vấn đề làm cha làm mẹ, dù ở bất cứ thời nào mỗi vấn đề này đều có chung ba thái độ lựa chọn nói trên.

Vậy giả như bạn chọn cách thứ nhất tức là chịu đựng thì ban nhạc của bạn sẽ bị lệch cung, lạc điệu và không thể chơi được một bản nhạc hay để làm hài lòng thính giả. Người nghe - mục tiêu của bạn - sẽ không nghe nữa và sẽ lên án bạn.

Bạn chọn giải pháp thứ hai là phải thay đổi tình hình. Người chơi sáo là anh X cần được đào tạo thêm. Anh ta được học một khóa học riêng ở tại nhà để sửa chữa những lỗi sai khi thổi sáo. Vấn đề đã được giải quyết. Bạn đã giải quyết thật tuyệt vời.

Nhưng nếu bản báo cáo về người chơi sáo này cho biết rằng anh ta khiếm thính và không nên để cho anh ta chơi ở vị trí hàng ghế đầu trong ban nhạc, thay vào đó anh ta nên được giao cho làm chân rung chuông báo động có hỏa hoạn thì sao? Trong tình hình này, bạn không thể để cho anh ta tiếp tục chơi ở một vị trí khác trong ban nhạc vì anh ta sẽ làm rối tung mọi chuyện lên. Như vậy

thì ban nhạc của bạn sẽ không còn tin tưởng ở bạn nữa và sẽ bắt đầu chống đối bạn.

Nếu bạn chọn giải pháp thứ ba tức là cho người thổi sáo đó nghỉ việc, đây là giải pháp nhanh gọn và đúng đắn. Anh ta có thể trở về nhà và trở thành nhà vô địch với công việc rung chuông báo động hỏa hoạn ở một nơi nào đó. Không chỉ vậy, lúc này ban nhạc của bạn sẽ thấy rằng bạn là một người quả quyết, bạn biết thực hiện những gì bạn muốn, là người khách quan và rất có trách nhiệm. Bạn đã ghi được một điểm quý giá rồi đó.

Hãy luôn sẵn sàng tỉa bỏ cành cây chết, cây mọc um tùm, loại bỏ tay chơi sáo kém cỏi (và bất cứ thành viên nào trong nhóm không làm việc hiệu quả).

HÃY LUÔN SẴN SÀNG TỈA BỎ CÀNH CÂY CHẾT.

**QUY TẮC 9**

**GIAO NHIỆM VỤ CHO NGƯỜI KHÁC TRONG MỨC CÓ THỂ HOẶC TRONG MỨC BẠN DÁM GIAO**

*"Khi bạn giao quyền cho người khác mà bạn cảm thấy e ngại và phải hao tổn nhiều tâm lực thì đó mới chính là sự uỷ quyền thật sự".*

**Caspian Woods,** trong cuốn Acorns - Làm thế nào để tay trắng dựng lên sự nghiệp lớn lao

Một nhà quản lý tốt, kể từ lúc này bao gồm cả chính bạn nữa, đều biết rằng phải quản lý những việc quan trọng, quản lý phương pháp, cách thức, tình huống, chiến lược chứ không phải là quản lý con người. Hãy tưởng tượng bạn có một khu vườn lớn và quyết định thuê người làm vườn. Bạn có quản lý người làm vườn không? Không. Công việc của bạn là quản lý khu vườn. Bạn sẽ quyết định phải trồng gì, trồng khi nào và ở vị trí nào. Người làm vườn, giống như chiếc mai hay chiếc xe cút kít, là công cụ trong vườn để bạn sử dụng, quản lý, chăm sóc khu vườn của bạn một cách hiệu quả.

Bây giờ đã tới lúc bạn phải biết cách để giao cho người làm vườn càng nhiều quyền đưa ra quyết định càng tốt để bạn chỉ phải quan tâm tới chiến lược lâu dài. Bạn chỉ cần quan tâm tới bức tranh toàn cảnh, trong khi vẫn có thể thảnh thơi ngồi dưới bóng râm uống rượu Pimm.

Về cơ bản, đấy chính là bí quyết của cách quản lý hiệu quả: Giao

việc cho người khác rồi để họ tự làm, chỉ kiểm tra một đôi lần để chắc chắn rằng họ làm theo cách mà bạn muốn, lần sau thì cứ để họ tự làm. Bạn hãy giao quyền cho nhân viên của bạn càng nhiều càng tốt và càng hạn chế việc quản lý con người càng nhiều càng tốt. Thay vào đó, bạn hãy quản lý tiến trình kế hoạch, thành lập nhóm của bạn, tin tưởng và giao quyền cho họ tự làm việc của mình. Đôi khi việc trao quyền kiểu này cũng mang lại kết quả không như mong đợi. Nhân viên của bạn có thể sẽ lợi dụng niềm tin của bạn và làm việc không hiệu quả. Nhưng đấy hoàn toàn vẫn là lỗi của bạn vì bạn là người quản lý và bạn chịu trách nhiệm quản lý nhóm của mình. Bạn cứ đọc tiếp và chúng ta sẽ tìm cách để ngăn chặn trường hợp rủi ro trên, dẫu sao thì chuyện rủi ro cũng ít khi xảy ra.

BẠN HÃY THÀNH LẬP NHÓM CỦA BẠN, TIN TƯỞNG VÀ GIAO CHO HỌ TỰ LÀM VIỆC CỦA MÌNH.

**QUY TẮC 10**

**CHO PHÉP NHÂN VIÊN ĐƯỢC MẮC SAI LẦM**

*"Ông chủ khắc phục những trách móc, người quản lý sửa chữa sai lầm".*

**Khuyết danh**

Người Trung Quốc có câu "Nói cho tôi biết thì tôi sẽ nhớ được một giờ, chỉ cho tôi thấy thì tôi sẽ nhớ được một ngày nhưng cho tôi tự tay làm thì tôi sẽ nhớ suốt đời". Câu nói này khá chính xác. Nếu như bạn để cho nhân viên của bạn tự làm thì lúc đầu họ có thể làm không tốt lắm, họ sẽ mắc phải những sai lầm. Tuy nhiên, bạn vẫn phải chấp nhận điều này.

Nếu bạn là cha mẹ và có đứa con hai tuổi thì bạn sẽ cảm nhận được nỗi lo âu khi thấy con mình cứ nhất định muốn được tự tay rót nước để uống. Bạn đứng bên cạnh cầm sẵn khăn lau ở tay vì bạn biết rằng: Con bạn sắp làm đổ nước, chính bạn là người phải lau sạch.

Bạn cứ để cho con mình làm tràn, lần sau con bạn sẽ làm tốt hơn, nó chỉ làm tràn trong lần đầu tiên mà thôi.

CHO TÔI TỰ TAY LÀM THÌ TÔI SẼ NHỚ SUỐT ĐỜI.

Tôi không nói rằng các thành viên trong nhóm của bạn giống như trẻ con, dù tôi có nói như vậy thì bạn cũng đừng nói với họ như

thế, tuy nhiên bạn nhất thiết phải để cho họ "làm tràn nước" nếu như họ muốn tiến bộ. Bạn cần phải cầm khăn lau đứng đằng sau sẵn sàng lau cho họ.

Mỗi khi họ làm tràn nước thì bạn không được trách mắng họ. Bạn phải nói rằng: "Tốt, tốt lắm, các bạn đang tiến bộ rất nhanh". Bạn cố gắng đừng để cho họ nhìn thấy chiếc khăn lau và việc bạn phải lau chùi dọn dẹp.

**QUY TẮC 11**

**CHẤP NHẬN NHỮNG HẠN CHẾ CỦA NHÂN VIÊN**

*"Phạm sai lầm đơn giản có nghĩa là bạn đang học nhanh hơn".*

**Weston H. Agor,** Tác giả cuốn Quản lý trực giác

Đoàn kết một nhóm lại với nhau một cách hiệu quả có nghĩa là bạn cần có những thành viên khác nhau. Nếu tất cả mọi người đều có khả năng giống nhau thì chúng ta không thể thành nhóm được. Chúng ta hoặc là người lãnh đạo hoặc là người tuân theo sự chỉ đạo của người khác. Chính vì vậy, chúng ta cần hợp tác, cộng tác với nhau.

Để có thể chấp nhận điều này, bạn cần phải hiểu rõ nhân viên của mình. Bạn phải biết được điểm yếu, mạnh, tốt, xấu của họ.

Bạn phải thừa nhận rằng không phải ai cũng lanh lợi, kiên định, có hoài bão, thông minh hay có chí tiến thủ như bạn. Một số thành viên trong nhóm của bạn có thể thực sự có vấn đề và bạn hãy sa thải nếu như không có hy vọng cải thiện. Bạn có thể không cần một nhóm làm việc gồm toàn các thiên tài (thực tế nếu bạn thuê những người có khả năng quá cao so với yêu cầu công việc thì họ cũng nhanh chóng rời bỏ công ty của bạn mà thôi).

NẾU TẤT CẢ CHÚNG TA ĐỀU CÓ KHẢ NĂNG NHƯ NHAU THÌ CHÚNG TA KHÔNG THỂ LÀM THÀNH MỘT NHÓM VÌ TẤT CẢ CHÚNG TA SẼ ĐỀU LÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO HOẶC ĐỀU LÀ NHÂN VIÊN.

Bạn phải chấp nhận giới hạn của nhân viên và phải quý mến họ, ủng hộ họ vì những giới hạn của họ chính là dấu hiệu để bạn có thể làm cho họ phát huy hết khả năng trong mức giới hạn của họ. Trong khi bạn đang xem xét giới hạn của người khác thì bạn cũng nên xem giới hạn của chính bản thân mình. Là gì vậy? Bạn không có giới hạn ư? Mời bạn đọc tiếp nào.

**QUY TẮC 12**

**ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN**

*"Một tập hợp các cá nhân chỉ trở thành một nhóm làm việc khi mỗi thành viên biết rõ về bản thân mình và những đóng góp của mình để ca ngợi tài năng của những người khác".*

**Normian Glass Shidle,** trong cuốn *Nghệ thuật giao tiếp thành công*

Nếu bạn không để cho nhân viên biết rằng bạn hài lòng với họ thì họ sẽ cảm thấy chán nản. Dù họ có nói cho bạn biết là gì đi chăng nữa thì lý do quan trọng nhất khiến họ làm việc lại chẳng liên quan tới tiền bạc. Một trong những lý do chưa được tiết lộ, chưa được nói tới, chưa bao giờ được viết ra đó là mong muốn được "ông chủ khen ngợi". Đấy chính là phần việc của bạn với tư cách là một ông chủ.

Vậy từ giờ bạn có thể khen ngợi họ rồi. Bạn cứ đợi họ hoàn thành công việc một cách tốt đẹp rồi bạn hãy nói với họ rằng họ làm việc rất tốt hoặc là bạn có thể động viên họ trước, đây là kiểu động viên rất tích cực. Tại sao lại phải làm như thế? Bạn làm vậy thì cơ hội họ hoàn thành công việc một cách tốt đẹp sẽ cao hơn.

Nhà quản lý là người mong muốn thu được hiệu quả công việc cao nhất với những chi phí bỏ ra thấp nhất. Bạn muốn xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả và bạn muốn bỏ ra ít công sức nhất. Khen ngợi nhân viên của mình thì bạn chẳng mất mát gì. Đó là cách bạn có thể áp dụng được ngay, không tốn công sức, mang lại hiệu quả cao, đơn giản và không tốn thời gian.

Vậy tại sao nhiều nhà quản lý lại không làm theo cách trên. Bởi vì làm theo cách này cần phải có sự tự tin. Bạn phải thực sự cảm thấy hài lòng về bản thân mình thì mới có thể đưa ra những lời khen ngợi trước được.

Khen ngợi người khác chỉ cần một điều duy nhất là bạn phải can đảm. Bạn càng trao nhiều trách nhiệm cho người khác thì bạn càng phải đặt nhiều niềm tin ở họ, bạn càng phải khen ngợi và động viên họ nhiều hơn. Đáp lại họ sẽ làm việc cho bạn hiệu quả hơn.

Việc khuyến khích tạo ra bầu không khí làm việc trong đó mọi người cùng khuyến khích động viên nhau. Trong bất cứ nhóm làm việc nào, bạn cũng phải động viên và đề cao tinh thần tương trợ giúp đỡ lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm khi có điều

kiện. Bạn hãy nói với họ rằng chúng ta đang ngồi trên một con thuyền và sẽ cùng nhau "một là bơi, hai là chìm".

**QUY TẮC 13**

**HÃY HẾT SỨC KHÔN KHÉO ĐỂ TÌM ĐƯỢC NGƯỜI PHÙ HỢP**

Bạn phải có khả năng lựa chọn được người phù hợp để giao công việc theo yêu cầu, sau đó, bạn cứ để họ tự hoàn thành phần việc của mình. Tôi biết đây là quy tắc đòi hỏi phải có trực giác nhạy bén nhưng tôi cũng biết rằng bạn đã hiểu rõ về kiểu người quản lý mà tôi đang nói tới. Dường như họ tập hợp được quanh họ những người có khả năng, năng lực và như thế, họ chỉ ngồi quan sát xem họ hoàn thành mục tiêu đã được giao. Bạn cũng có thể làm như vậy. Đây là một năng lực mà bạn có thể luyện tập. Tôi cho rằng kỹ năng của năng lực này nằm ở cả hai khâu, đó là chọn được người phù hợp và trao quyền cho họ để cho một mình họ với công việc được bàn giao. Bạn cần phải rất tin tưởng họ thì bạn mới làm được như vậy, tin tưởng vào khả năng của họ và tin vào chính bản thân bạn.

Bạn phải xác định rõ ràng về việc bạn đang tìm ai để giao việc và việc bạn đang tìm cái gì. Ví dụ bạn đang cần một quản lý tài chính cấp cao đó là bạn đang tìm cái gì. Thế còn ai thì sao? Là người có tinh thần tập thể? Người tài giỏi về mọi lĩnh vực? Người có thể đưa ra quyết định bất cứ lúc nào? Hay là người có thể lập kế hoạch trước? Người có thể hiểu được đặc thù của ngành bạn? Người có thể đọc được những bảng tính trên máy một cách thông thạo? Hay là người có thể làm việc ổn thỏa với những người nóng nảy.

Tôi chắc rằng bạn hiểu được ý tôi. Nếu bạn hiểu rõ được bạn cần ai cũng như bạn cần cái gì thì bạn sẽ trở thành một người quản lý có tài năng phi thường trong việc lựa chọn được người phù hợp nhất. Tất nhiên, đấy cũng không phải là tài năng gì to tát cả, nó có được là nhờ việc lập kế hoạch, quan sát, động não suy nghĩ và làm việc chăm chỉ mà thôi.

KHI ĐÃ TÌM ĐƯỢC NGƯỜI PHÙ HỢP, BẠN HÃY ĐỂ CHO ANH TA CHỦ ĐỘNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA MÌNH.

Nếu như bạn không thực sự thạo việc lựa chọn người, hãy nhờ người cố vấn nhiều kinh nghiệm giúp bạn tìm ra được người mà bạn cần.

**QUY TẮC 14**

**HÃY BIẾT NHẬN TRÁCH NHIỆM**

*"Theo tôi, người lãnh đạo làm việc hiệu quả nhất sẽ không bao giờ nói "Tôi". Không phải vì họ đã được dạy không nên nói từ "Tôi". Họ không suy nghĩ cho "Tôi". Họ nghĩ về "chúng ta"; họ nghĩ về "cả nhóm". Họ biết rằng công việc của mình là làm cho cả nhóm hoàn thành nhiệm vụ. Họ chịu trách nhiệm và không lảng tránh nó, nhưng nếu có vinh quang thì họ sẽ nói là "chúng ta" đã đạt được thành công, v.v... Đây chính là cách để tạo dựng niềm tin, là cách để công việc của bạn được hoàn thành".*

**Peter F. Drucker,** Quản lý một tổ chức phi lợi nhuận

Một người quản lý tốt là người luôn biết nhận trách nhiệm. Tôi biết rằng việc đổ lỗi cho nhóm của mình thì lúc nào cũng dễ dàng hơn, tuy nhiên cách này không mang lại kết quả tốt. Bạn là người lãnh đạo, người quản lý và là ông chủ. Nếu có chuyện không hay xảy ra thì bạn phải là người đứng ra gánh vác trách nhiệm.

Bạn cứ tin tôi đi, nếu bạn là người chịu gánh vác trách nhiệm trong những lúc khó khăn nhất thì nhóm của bạn sẽ làm việc hết mình vì bạn và nếu bạn muốn thì họ cũng vì bạn mà hy sinh cả thân mình. Đối với một người chủ, chẳng có cách nào khiến nhân viên trung thành với mình hiệu quả hơn cách luôn sẵn sàng đứng ra và nói: "Tôi sẽ chịu trách nhiệm về việc này".

ĐỔ LỖI CHO NHÓM CỦA MÌNH LÀ CÁCH LÀM RẤT DỄ NHƯNG NÓ KHÔNG MANG LẠI KẾT QUẢ TỐT.

Tôi cũng biết rằng đây là một công việc rất khó khăn, hết sức khó khăn. Bạn cần phải có lòng tự tin, can đảm, tin tưởng và khá chín chắn.

Bạn có thể nghĩ rằng việc nhận trách nhiệm như thế sẽ bất lợi cho bạn vì nó sẽ làm bạn giống như người không có năng lực. Nhưng không, nếu như cấp trên của bạn thấy bạn đứng lên và nói: "Chúng ta không ký được hợp đồng vừa rồi và tôi sẽ nhận trách nhiệm. Còn đây là phương án tôi đưa ra để lần sau chúng ta sẽ không mắc phải sai lầm tương tự nữa", họ sẽ không còn chú ý tới chuyện đó nữa mà ngược lại, họ còn tin tưởng bạn hơn.

**QUY TẮC 15**

**KHEN THƯỞNG NHÓM CỦA BẠN NẾU HỌ XỨNG ĐÁNG**

*"Nếu bạn hoàn thành được công việc mà không quan tâm tới việc ai*

*là người được thưởng công thì quả là điều đáng ca ngợi".*

**Harry Truman,** Tổng thống Mỹ (1945-1953)

Cũng như việc bạn phải luôn luôn đứng lên nhận trách nhiệm, chịu bị khiển trách, bạn cũng phải luôn luôn ca ngợi và khen thưởng nhóm của bạn khi họ hoàn thành tốt công việc

Việc bạn chịu trách nhiệm hay chịu bị trách mắng khiến cho thành viên trong nhóm của bạn càng trung thành với bạn hơn. Cách bạn thừa nhận công lao của họ cũng mang lại cho bạn kết quả tương tự. Bạn hãy tán thưởng họ một cách công khai và chân thành. Bạn có thể nói: "Nhóm đã làm được một việc thật phi thường, đó là một nhóm tuyệt vời. Tôi thật may mắn khi có được nhóm này". Có vẻ như bạn chẳng có liên quan gì tới thành công của nhóm. Tuy nhiên, mọi người đều biết rằng đấy là nhóm của bạn và bạn là người lãnh đạo nên nhóm bạn càng quý mến bạn hơn. Những người khác thì sẽ nghĩ rằng bạn là người rất khiêm tốn và nhún nhường. Như vậy là bạn đã làm được điều rất có ý nghĩa rồi đó.

Tôi muốn nói với bạn rằng để cư xử kiểu như vậy rất cần có sự dũng cảm và tự tin. Tôi biết bạn phải làm việc vất vả và dường như là không công bằng khi bạn phải nhường công cho người khác. Tôi biết bạn rất muốn đứng lên và nói to: "Nhìn mà xem, chính tôi, chính tôi đã tự mình làm tất cả, rõ chưa?". Tuy nhiên, bạn không thể làm vậy. Bạn biết đấy, bạn không thể tự mình làm được tất cả, dù bạn có tin hay không. Nếu bạn đảm nhiệm khâu bán hàng thì chính nhóm của bạn đã làm ra sản phẩm mà bạn đang bán. Nếu không có nhóm của bạn thì bạn cũng chẳng có gì để bán. Hãy nói với nhóm của bạn rằng việc bán hàng rất dễ vì họ đã làm ra sản phẩm rất tốt. Như vậy, nhóm sẽ rất tự hào và sẽ nỗ lực hơn nữa.

NẾU KHÔNG CÓ NHÓM CỦA BẠN THÌ BẠN CŨNG CHẲNG CÓ GÌ ĐỂ MÀ BÁN.

## QUY TẮC 16

## CHUẨN BỊ NHỮNG PHƯƠNG TIỆN TỐT NHẤT CHO NHÓM CỦA BẠN

*"Việc đưa ra một chương trình rõ ràng với những kế hoạch cụ thể sẽ làm cho bạn có thêm lòng tự tin và sức mạnh cá nhân".*

**Brian Tracy,** Chủ tịch Hãng Brian Tracy International

Nếu như nhóm của bạn là công cụ bạn sử dụng để đạt hiệu quả công việc thì các công cụ mà nhóm của bạn sử dụng là những cái mà họ cần để thực hiện nhiệm vụ của mình. Như vậy, chính bạn là người phải cung cấp công cụ làm việc tốt nhất cho họ. Cắt giảm các phương tiện đó cũng có nghĩa là bạn làm mất đi cơ hội thành công, mất đi cơ hội đem lại hiệu quả công việc cho bạn.

Nhưng bạn hãy cung cấp cho nhóm của mình những phương tiện tốt nhất có thể, rồi bạn hãy để cho họ tự làm phần việc của mình. Bằng cách này bạn đã thực hiện đúng nhiệm vụ của mình.

Bất kể cái gì họ cần để làm cho công việc được tiến hành nhanh hơn, nhiều hơn, hiệu quả hơn, v.v... bạn hãy đáp ứng. Nếu như bạn phải thuyết phục, đổ mồ hôi sôi nước mắt, nài nỉ, van xin hay dốc hết cả ngân quỹ của mình thì bạn cũng phải làm. Bạn phải làm ngay bây giờ. Bạn hoàn toàn không thể mong đợi: a) tận dụng được hết tài năng của họ, b) họ tận tụy với công việc của mình nếu như bạn không cung cấp đủ dụng cụ làm việc cho họ. Chính vì vậy, bạn hãy cung cấp cho họ những gì tốt nhất có thể được.

HÃY CUNG CẤP CHO NHÓM CỦA BẠN NHỮNG GÌ TỐT NHẤT RỒI ĐỂ HỌ TỰ LÀM PHẦN VIỆC CỦA MÌNH.

**QUY TẮC 17**

**HÃY CA NGỢI**

"Nếu nhân viên của bạn đến làm việc một cách hứng khởi, nếu họ không trốn tránh và sợ hãi khi phạm sai lầm, nếu họ cảm thấy vui vẻ, nếu họ tập trung vào phần việc của mình hơn là phải chuẩn bị báo cáo và họp hành... thì lúc này bạn đã trở thành người lãnh đạo thực sự".

Robert Townsend, Đẩy mạnh hoạt động công ty

Hàng ngày, tôi thường tìm lý do để thưởng nhân viên của mình, có thể là lời chúc mừng đúng mực vì những kết quả họ đạt được dù đó là kết quả rất khiêm tốn.

Thế còn phần thưởng thì sao? Nhỏ thôi. Có thể là một hộp bánh rán. Hay là bạn hãy cùng ngồi nán thêm chút nữa cùng họ uống cà phê.

Có lúc tôi nói với nhân viên của mình rằng hôm nay là một ngày đặc biệt vì chúng tôi đã đạt được kết quả thế này thế nọ và sau đó tôi mời họ đi ăn trưa. Tôi để cho họ được nghỉ ngơi, nghe họ kể

những câu chuyện cười thú vị nhất.

Có khi tôi cũng thưởng vì cả những sai lầm, vì cả những yếu kém, những thất bại hay rủi ro trong công việc. Tại sao vậy? Ồ, vì họ đã làm việc hết sức, làm việc hết khả năng của họ, họ đã tổn hao tâm lực vì công việc. Họ thất bại không có nghĩa là họ không cố gắng. Tôi chúc mừng vì tất cả những gì chúng tôi đã nỗ lực, gắng sức, quyết tâm, có tinh thần làm việc tập thể, nghị lực, những nỗ lực hết mình và chính đáng.

TẠI SAO LẠI KHÔNG CHÚC MỪNG HỌ? HỌ THẤT BẠI KHÔNG CÓ NGHĨA LÀ HỌ KHÔNG CỐ GẮNG.

Bạn đừng chỉ chúc mừng những thành công lớn mà cũng phải chúc mừng cả những thành công nhỏ nữa. Những cái đó thì có đáng gì đối với bạn? Tuy nhiên, nó lại tạo ra được một bầu không khí ấm áp đáng giá hơn tất cả những gì bạn bỏ ra.

**QUY TẮC 18**

**CHÚ Ý TỚI TẤT CẢ NHỮNG GÌ BẠN NÓI VÀ LÀM**

*"Chú ý tư tưởng của bạn vì chúng sẽ trở thành lời nói.*

*Chú ý lời nói của bạn vì chúng sẽ trở thành hành động.*

*Chú ý hành động của bạn vì chúng sẽ trở thành thói quen.*

*Chú ý thói quen của bạn vì chúng sẽ trở thành tính cách.*

*Chú ý tính cách của bạn vì chúng sẽ trở thành số phận."*

**Frank Outlaw**

Tại sao bạn lại phải nhớ điều bạn đã nói và những việc bạn đã làm? Tại sao vậy? Có hai lý do:

Thứ nhất, là vì tính nhất quán, trước sau như một. Bạn cần phải giữ lại mọi thứ vì có những lúc bạn sẽ cần kiểm tra lại chúng. Bạn sẽ luôn phải hỏi mình: "Trước đây tôi đã làm việc này thế nào?" Nhóm của bạn muốn bạn phải luôn nhất quán và bạn không thể trở thành người nhất quán nếu như bạn không nhớ rõ trước đây mình đã làm thế nào. Chính vì vậy, bạn hãy hành động một cách trước sau như một.

CÀNG LÀ MỘT NHÀ QUẢN LÝ GIỎI THÌ BẠN CÀNG PHẢI LƯU TRỮ NHIỀU THÔNG TIN.

Lý do thứ hai là bạn cần phải giữ được các chứng cứ. Là một người quản lý tốt bạn có thể sẽ bị nhiều người ghen tị, bực tức và không tin tưởng. Cách tốt nhất là bạn hãy chỉ ra được lý do thành công của các dự án hoặc là bạn hãy làm mọi thứ mà bạn nói là bạn có thể.

Bạn phải ghi và giữ lại tất cả những thứ như các quyết định, bản ghi nhớ, thư điện tử, báo cáo. Bạn nên lưu lại tất cả các thư điện tử. Đây là việc làm chẳng khó khăn gì vì khả năng lưu trữ của máy tính là rất lớn, nếu bạn có lưu giữ lại tất cả các thư thì nó cũng chỉ chiếm một dung lượng không đáng kể trong máy.

**QUY TẮC 19**

**HÃY NHẠY BÉN VỚI NHỮNG MÂU THUẪN**

*"Công việc của tôi là hàn gắn, điều chẳng ai muốn làm".*

**Lời trên một biển hiệu**

Khi bạn làm việc với nhóm tức là bạn đang làm việc với các nhân viên. Thỉnh thoảng, các nhân viên của bạn lại làm mất lòng nhau. Tại sao vậy? Không ai có thể trả lời được điều này. Họ thích làm như vậy. Họ xâm lấn phạm vi của nhau, tranh giành lợi ích của nhau, tranh vị trí đỗ xe của nhau. Ai là kẻ đầu têu? Bạn không thể biết được. Bạn có thể để cho tình hình đó tiếp tục xảy ra không? Bạn phải ngăn chặn những chuyện đó ngay từ đầu. Bạn phải nắm bắt được những mâu thuẫn xung đột trước khi nó xảy ra và tìm cách để ngăn chúng lại. Việc để những mâu thuẫn tiếp tục âm ỉ là không có lợi. Tuy nhiên để phát hiện và ngăn chặn chúng thì bạn phải thật tinh nhanh. Bạn phải rất hiểu nhóm của mình thì mới có thể phát hiện ra những dấu hiệu của bất hòa ngay từ đầu.

Nếu từ đầu mâu thuẫn chỉ là chuyện nhỏ nhặt mà bạn không ngăn chặn thì sau này nó sẽ trở thành vấn đề rất nghiêm trọng. Từ mâu thuẫn nhỏ của một hai người sẽ dẫn đến mâu thuẫn lớn và tất cả thành viên còn lại trong nhóm cũng sẽ tham gia.

BẠN KHÔNG THỂ ĐỨNG VỀ MỘT BÊN NÀO HẾT.

Tôi chắc chắn rằng bạn cũng hiểu được mức độ nghiêm trọng của vấn đề như tôi. Bạn phải thường xuyên quan sát, theo dõi những mối bất hòa của nhóm. Phải ngăn chặn bất hòa trước khi nó trở nên nghiêm trọng. Bạn phải là một nhà ngoại giao, là cha, là mẹ, là một chính trị gia, là một trọng tài thì mới giải quyết được vấn đề. Bạn không thể đứng về một phe nào hết. Bạn phải đưa ra giải pháp

nhanh chóng và kiên quyết, đồng thời làm cho nhóm hiểu rằng việc thù hằn nhau là không thể tha thứ. Bạn hãy gọi những người có mâu thuẫn với nhau tới để nói lý lẽ với họ. Bạn cũng có thể tách họ ra, thay đổi ca làm việc của họ hoặc là làm cho họ phải hợp tác với nhau. Có rất nhiều cách để giúp bạn giải quyết vấn đề này. Tôi tin rằng bạn sẽ chọn được giải pháp phù hợp nhất cho từng thời điểm và từng tình huống cụ thể.

## QUY TẮC 20

## TẠO BẦU KHÔNG KHÍ LÀM VIỆC ẤM ÁP

*"Cư xử nhẹ nhàng, lịch sự từ những cái nhỏ bé tầm thường là cách gây ấn tượng sâu sắc nhất đối với người khác".*

**Henry Clay,** Chính trị gia vĩ đại nhất nước Mỹ thế kỷ XIX

Việc tạo ra một bầu không khí làm việc ấm áp thật đơn giản song cũng rất cần thiết. Nếu nhân viên của bạn cảm thấy chán nản, buồn bã và cáu kỉnh thì họ sẽ thể hiện ra bên ngoài. Sự chán nản thể hiện thông qua công việc của họ, qua cách họ cư xử với khách hàng và đồng nghiệp, qua cách họ cư xử với nhau và quan trọng nhất là cách họ làm việc cho bạn và vì bạn.

Sau đây là ba quy tắc áp dụng cho bất cứ nơi làm việc nào: Lịch sự, thân thiện, tử tế.

Chúng ta đều biết những ông chủ thường hay hung hăng, quát tháo và cư xử một cách thô lỗ thì giống như loài khủng long vậy. Các ông chủ kiểu này đang đi tới chỗ diệt vong. Chúng ta vẫn có thể tồn tại và tiếp tục phát triển. Nhân viên của bạn cần phải được: Tôn trọng, đối xử lịch sự, tôn trọng giá trị của con người họ.

KHÔNG CÓ HỌ THÌ BẠN CHẲNG LÀ GÌ, CÓ HỌ THÌ BẠN MỚI CÓ MỘT NHÓM LÀM VIỆC THẬT SỰ

Nếu như bạn không đáp ứng được những điều trên thì bạn không nên làm người quản lý. Nhưng tôi chắc bạn có thể làm được. Thật dễ dàng để tạo được bầu không khí vui vẻ. Không khí làm việc là do người lãnh đạo quyết định. Công việc và trách nhiệm của bạn phải là luôn vui vẻ, quan tâm, lịch sự và thường xuyên giúp đỡ người khác. Nhân viên là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của bạn: họ là công cụ, là vũ khí giúp bạn có được thắng lợi to lớn nhất. Không có họ thì bạn chẳng làm được gì. Nếu có họ thì bạn có được một nhóm làm việc tốt nhất. Bạn hãy đối xử với họ một cách tử tế, đừng nhục mạ họ. Hãy quan tâm tới họ và cả cuộc

sống của họ.

**QUY TẮC 21**

**KHUYẾN KHÍCH LÒNG TRUNG THÀNH VÀ TINH THẦN LÀM VIỆC THEO NHÓM**

Nếu các bạn đang làm việc cùng nhau thì thời gian bạn tiếp xúc với các thành viên trong nhóm nhiều hơn là thời gian bạn ở cùng với những người trong gia đình và các thành viên trong nhóm cũng vậy. Vì vậy trong trường hợp này, cách tốt nhất là bạn phải hòa hợp với mọi người. Bạn không cần thiết phải yêu mến họ nhưng nhất thiết bạn phải coi họ như những người cùng trong một gia đình. Để làm được như vậy thì cách tốt nhất là bạn hãy tạo ra sự trung thành và tạo ra được tinh thần đồng đội. Với tư cách một nhà quản lý bạn phải là người đứng đầu trong gia đình này.

BẠN TIẾP XÚC VỚI THÀNH VIÊN TRONG NHÓM CỦA BẠN NHIỀU HƠN VỚI NHỮNG NGƯỜI TRONG GIA ĐÌNH BẠN.

Bạn phải là người để người khác tôn trọng, khâm phục, tin tưởng và trông cậy. Đây là một nhiệm vụ rất khó khăn, nặng nề. Bạn có thể đảm nhiệm được không? Tất nhiên là bạn có thể. Những gì bạn phải làm là:

• Khen thưởng họ

• Ca ngợi

• Đối xử tử tế

• Tin tưởng họ

• Khuyến khích

• Dẫn dắt

• Thúc đẩy

• Giúp họ trưởng thành

• Thực sự quan tâm tới họ.

Những điều trên đây nói dễ hơn làm và bạn cũng thường có xu hướng xem lướt qua chúng. Bây giờ bạn hãy bỏ ra dăm ba phút nhìn lại danh sách trên và hãy suy nghĩ thực lòng về từng yêu cầu

một. Bạn đã thực sự thực hiện điều nào chưa? Bạn có thể làm tốt hơn không? Bạn có chắc chắn là bạn không có ý định sẽ làm không hay có lẽ đúng hơn là bạn không hề làm không? Những gì người ta nghĩ và làm khác nhau rất nhiều. Bạn hãy nhờ ai đó có thể cho bạn câu trả lời xác thực nhất. Tốt nhất bạn hãy nhờ một người trong nhóm của bạn. Nếu không thể thì bạn hãy nhờ người thấy được việc bạn làm với nhóm của bạn, hỏi xem họ thấy bạn làm việc với nhóm bạn thế nào.

## QUY TẮC 22

## ĐÒI HỎI CHO NHÓM CỦA BẠN

*"Đó là một công việc rất khó và cách duy nhất để chúng ta có thể giải quyết được nó là chúng ta phải hợp sức với nhau thành một nhóm. Điều này có nghĩa là các bạn hãy làm tất cả những gì tôi yêu cầu".*

**Michael Caine,** Việc làm ở Ý

Có thời điểm bạn cần phải có thêm nhiều nguồn lực, thêm nhân viên, thêm tiền, mở rộng nhiều văn phòng hơn, nhiều cơ sở vật chất tốt hơn, nhiều thời gian làm việc linh hoạt hơn, nhiều gói bánh rán to hơn (để chiêu đãi nhân viên). Bạn phải tạo ra thêm bất cứ điều gì miễn là để cho nhân viên cảm thấy vui vẻ và hài lòng. Làm được tất cả những điều này đòi hỏi bạn phải rất tự tin bởi vì bạn sẽ phải đi gặp cấp trên và nói đúng hơn là khẳng định rằng nhóm của bạn là nhóm tốt nhất, xứng đáng nhất và cần những thứ tốt nhất. Nhóm của bạn sẽ tiếp tục làm việc hiệu quả nhất nếu như họ được cung cấp cho các phương tiện tốt nhất.

Tốt hơn là bạn phải có cơ sở đảm bảo cho những điều bạn nói ở trên. Điều này có nghĩa là bạn cần gây dựng được một nhóm có thể đem lại nhiều thành quả to lớn. Bạn phải là một người quản lý tài giỏi. Đây cũng là lý do tại sao nhiều nhà quản lý không muốn đòi hỏi cho nhóm của mình. Không phải họ cho rằng nhóm của họ không xứng đáng mà vì họ không đủ tự tin ở bản thân mình để đòi hỏi cho nhóm mình. Họ sợ vì họ phải điều chỉnh sự tự tin của mình và họ không thể.

Trước tiên hãy củng cố nhóm của bạn sau đó hãy củng cố chính bản thân bạn. Như vậy thì bạn mới có thể đi gặp cấp trên để đòi hỏi những cái tốt hơn to đẹp hơn cho nhóm. Tốt hơn là bạn phải đưa ra các con số để chứng minh sự xứng đáng của nhóm mình.

HÃY ĐẾN GẶP CẤP TRÊN VÀ ĐÒI HỎI NHỮNG THỨ LỚN LAO HƠN, TO ĐẸP HƠN CHO NHÓM CỦA MÌNH.

Hãy đạt được hiệu suất cao rồi bạn sẽ có được cái bạn muốn. Đòi hỏi cho nhóm của bạn cũng có nghĩa là bạn phải làm cho nhóm của bạn đòi hỏi cho chính họ.

**QUY TẮC 23**

**ĐẶT VÀ THỂ HIỆN NIỀM TIN VÀO NHÂN VIÊN CỦA BẠN**

*"Đôi khi bị lừa dối lại không đau khổ bằng không được tin tưởng".*

**Samuel Johnson**

Thỉnh thoảng máy vi tính của bạn bị hỏng - đấy là điều không tránh khỏi. Bạn có xe hơi. Thỉnh thoảng nó bị hỏng, có thể chỉ là bị thủng lốp - đây cũng là điều không tránh khỏi. Bạn sẽ giận dữ, thất vọng khi điều này xảy ra. Vậy thì bạn cũng đừng đánh giá về nhân viên của mình bằng thái độ đó. Nhân viên của bạn là công cụ giúp bạn hoàn thành công việc. Họ cũng có lúc gặp phải vấn đề, bị trục trặc. Tuy nhiên, chúng ta phải chấp nhận giới hạn của họ, phải thừa nhận rằng chúng ta không quản lý họ mà chúng ta quản lý tiến trình làm việc của họ.

Nếu như bạn có thể bỏ qua những yếu kém của họ, đặt niềm tin vào họ thì bạn phải chỉ cho họ thấy bạn đang làm điều đó. Sự tin tưởng không chỉ cần phải được thực hiện mà nó còn phải được biểu hiện ra bên ngoài.

BẠN THỂ HIỆN SỰ TIN TƯỞNG ĐỐI VỚI HỌ BẰNG CÁCH ĐỨNG ĐẰNG SAU, ĐỂ CHO HỌ TỰ MÌNH LÀM VIỆC.

Bạn để cho họ biết rằng bạn tin tưởng bằng cách ủng hộ họ, để họ tự làm việc. Bạn vẫn có thể yêu cầu họ báo cáo lại cho bạn vào cuối ngày hoặc cuối tuần và khuyến khích họ thảo luận với bạn về bất cứ khó khăn nào trong công việc. Bạn hãy cho họ hiểu rõ rằng bạn tin tưởng họ, bạn luôn sẵn sàng giúp đỡ họ hay hướng dẫn họ khi họ cần.

Coi họ là những kẻ lười biếng vô tích sự thì bạn cần xem lại kỹ năng quản lý của mình hoặc là mời bạn đọc tiếp. Người lãnh đạo nhóm tốt (chính là bạn) là người có một nhóm làm việc hiệu quả. Nếu nhóm làm việc không tốt thì người lãnh đạo phải chịu trách. Nếu nhóm làm việc tốt thì bạn có thể tin tưởng họ. Nếu như họ là người không thể tin tưởng được (và bạn có chắc không) thì bạn cần thay đổi nhóm của mình.

**QUY TẮC 24**

**TÔN TRỌNG SỰ KHÁC BIỆT CỦA TỪNG CÁ NHÂN**

*"Chúng ta cần nỗ lực thúc đẩy một nền văn hóa tôn trọng, một nền văn hóa đề cao sự đa dạng, tôn trọng quyền lợi và sự khác biệt giữa các cá nhân".*

**Nội quy của Trường Hoàng tử Edward**

Tôi có những đứa con và muốn chúng làm việc như một nhóm. Tuy nhiên, tôi cũng nhận thức được rằng chúng có tính cách hoàn toàn khác nhau. Nếu tôi đối xử với chúng như nhau, áp dụng các quy định giống hệt nhau cho mỗi đứa thì những gì tôi nhận được chính là sự rối loạn.

Nhóm của bạn cũng tương tự như vậy. Một số người có thể làm việc nhanh nhẹn, một số người khác thì không. Có người thì bạn cần phải kìm hãm tốc độ làm việc, có người thì bạn phải thúc giục họ làm nhanh hơn. Chính sự khác biệt đó giúp cho nhóm của bạn trở thành một nhóm làm việc hiệu quả.

Bạn không được sa thải ai chỉ vì người đó khác biệt với người khác. Cách bạn đối xử với những khác biệt của các cá nhân, cách bạn lựa chọn nhiệm vụ và lựa chọn người phù hợp để thực hiện nhiệm vụ mới là điều quan trọng. Thật sự may mắn là tất cả chúng ta không ai giống ai. Nếu như thế giới này ai cũng giống như tôi thì quả là tồi tệ.

Vậy ví dụ như bạn quản lý một nhóm bán hàng và hầu hết các thành viên trong nhóm đều ăn mặc đúng kiểu cách, nói năng đúng mực (như bạn) với khách hàng, tuy nhiên một thành viên trong nhóm lại thích ăn mặc khác lạ và hay tán gẫu với khách hàng thì bạn cũng đừng coi anh ta là người "không hòa hợp với nhóm". Bạn hãy đánh giá anh ta dựa vào kết quả công việc của anh ta. Nếu như anh ta đạt được mục tiêu của mình và được khách hàng quý mến thì bạn hãy tôn trọng sự khác biệt của anh ấy.

CHÍNH SỰ KHÁC BIỆT ĐÃ LÀM CHO NHÓM HỢP TÁC VỚI NHAU MỘT CÁCH HIỆU QUẢ.

**QUY TẮC 25**

**LẮNG NGHE Ý KIẾN CỦA NGƯỜI KHÁC**

*"Bạn hãy chăm chú lắng nghe người khác nói. Hầu hết mọi người không bao giờ lắng nghe".*

**Ernest Hemmingway**

Nếu bạn nghĩ rằng mình là người biết tất cả thì bạn sẽ chỉ lắng nghe ý kiến của bản thân và quả là chuyện lạ nếu bạn còn có thể để tâm tới ý kiến của người khác. Tuy nhiên, tôi biết bạn không phải hạng người như vậy. Tất cả mọi người không kể vị trí hay nhiệm vụ của họ dù có nhỏ bé đến đâu thì họ vẫn có điều gì đó đáng để bạn phải học tập, tiếp thu. Điều quan trọng nhất là bạn hãy lắng nghe thành viên trong nhóm của mình. Bạn hãy nói với họ, lắng nghe ý kiến, ý tưởng và sự sáng tạo của họ.

BẠN HÃY NÓI VỚI HỌ, LẮNG NGHE Ý KIẾN, Ý TƯỞNG VÀ SỰ SÁNG TẠO CỦA HỌ.

Bạn phải cẩn thận để chắc chắn rằng dù bạn tiếp nhận ý kiến của họ nhưng chính bạn vẫn phải là người đưa ra quyết định cuối cùng. Bạn có thể nghe họ nói nhưng điều đó không có nghĩa là bạn sẽ làm theo tất cả các ý kiến của họ. Nếu bạn cư xử như vậy thì bạn sẽ gặp vấn đề nghiêm trọng đấy. Bạn hãy lắng nghe, đánh giá và quyết định dựa trên những gì bạn nghe, dựa trên kinh nghiệm, ý tưởng và những gì thực tế có tính khả thi. Nếu như bạn chỉ lắng nghe mà không hề tiếp thu chút nào thì nhân viên của bạn thất vọng.

Bạn phải lắng nghe nhưng không cần nói nhất định sẽ làm theo ý kiến của họ. Tuy nhiên, bạn có thể làm cho họ nghĩ rằng các ý kiến của họ đã được áp dụng vào kế hoạch tổng thể.

Tất cả những thành viên của các nhóm làm việc mà tôi quen biết đều có thể nói cho người quản lý của mình điều gì đó có ích về việc họ với tư cách là một nhóm hay công ty đang phạm phải sai lầm nào đó hoặc là làm thế nào để thực hiện công việc tốt hơn. Nếu bạn quan tâm tới quy tắc này thì hãy đưa ra câu hỏi và lắng nghe một cách vô tư không thành kiến (hoặc là bàn bạc với họ), bạn sẽ nhanh chóng vượt trội hẳn so với những nhà quản lý khác.

## QUY TẮC 26

## HÒA NHẬP PHONG CÁCH LÀM VIỆC CỦA BẠN VỚI TỪNG THÀNH VIÊN TRONG NHÓM

*"Bạn là người duy nhất, bạn có kỹ năng làm việc đặc biệt có thể đáp ứng được những yêu cầu của công ty và khiến cho lãnh đạo của công ty phải thuê bạn. Bạn cũng có một phong cách làm việc với người khác và phong cách đó gần như đã trở thành một khuôn mẫu của bạn. Khi phong cách làm việc của bạn đáp ứng được nhu cầu công ty*

*và thỏa mãn được yêu cầu của các thành viên khác thì bạn sẽ gặt hái thành công".*

**Stephen C.Rafe,** Chủ tịch Công ty Rapport Communications

Hòa nhập phong cách làm việc của bạn với người khác không có nghĩa bạn là một kẻ xu nịnh. Ngược lại, điều này có nghĩa rằng bạn phải thông cảm với từng cá nhân trong nhóm và hợp tác với họ. Bạn có thể gặp rất nhiều thành viên muốn được ca ngợi trước đám đông và bạn cũng có thể phải làm việc với những người thích trầm lặng. Họ là những người hướng nội, nếu bạn khen ngợi họ trước nhiều người thì họ sẽ cảm thấy vô cùng xấu hổ. Họ muốn bạn hãy nói riêng với họ rằng họ đã làm việc rất tốt. Như vậy bạn chỉ cần thay đổi phong cách của mình mà không phải thay đổi cả dáng vẻ bề ngoài hoặc tính cách.

BẠN PHẢI THÔNG CẢM VỚI TỪNG THÀNH VIÊN TRONG NHÓM VÀ HỢP TÁC VỚI HỌ.

Có nhân viên lại không thích sự can thiệp của người khác. Họ muốn tự tìm ra giải pháp để giải quyết vấn đề. Nếu như cần sự giúp đỡ (họ là những người rất nỗ lực, muốn tự thân vận động) thì họ sẽ tìm tới bạn và nói cho bạn hay. Có người thì lại muốn bạn trực tiếp hướng dẫn công việc và đưa ra các chỉ dẫn cụ thể để họ thực hiện. Bạn đừng quản lý quá sát sao người thích được tự do làm việc nếu không họ sẽ chống đối và nổi giận với bạn (họ còn có thể bỏ bạn mà đi). Cũng như thế, bạn đừng đánh giá thấp những người muốn bạn hướng dẫn tỉ mỉ bởi họ có thể cảm thấy căng thẳng vì thiếu sự hỗ trợ cho công việc và họ sẽ không làm việc chăm chỉ. Bạn hãy nghĩ về từng thành viên trong nhóm, hãy tính xem họ cần gì và khuyến khích họ, tuỳ theo đó mà tìm cách điều chỉnh phong cách quản lý của bạn với từng cá nhân.

**QUY TẮC 27**

**ĐỂ CHO MỌI NGƯỜI NGHĨ RẰNG MỌI NGƯỜI BIẾT NHIỀU HƠN BẠN (KỂ CẢ KHI KHÔNG PHẢI NHƯ VẬY)**

Đây là quy tắc rất đơn giản nhưng tôi chắc rằng rất nhiều nhà quản lý không sử dụng nó. Tại sao vậy? Áp dụng quy tắc này sẽ khiến cho nhân viên của bạn cảm thấy họ thực sự đặc biệt và quan trọng. Tất cả những gì bạn cần làm là nói với nhân viên: "Bạn biết về chuyện này, bạn nghĩ thế nào?" Các yếu tố cơ bản chính của quy tắc này là:

• Hỏi ý kiến nhân viên

• Ghi nhận quan điểm và cách nhìn nhận về vấn đề của họ

• Giao cho họ nhiều trách nhiệm hơn so với trước đây. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy người ta luôn mong muốn được đón nhận nhiều thử thách hơn

• Thảo luận về những chủ đề và tin tức quan trọng với nhân viên

• Đánh giá cao việc họ đóng góp ý kiến

• Không bao giờ sa thải chỉ bởi họ "chỉ là những nhân viên tầm thường".

Ngay cả bạn biết là mình biết về một lĩnh vực nào đó nhiều hơn họ thì hãy cứ làm theo quy tắc trên. Nhân viên của bạn sẽ cảm thấy tự tin thoải mái hơn. Họ sẽ làm việc tốt hơn. Họ học từ bạn và có thể bạn cũng học được điều gì đó ở họ.

Trong khi bạn làm theo tất cả những điều tôi nói tới ở trên thì bạn cũng phải cho nhân viên của mình được dịp quan sát hết tất cả các khâu sản xuất trong ngành của bạn. Như vậy họ sẽ không bị giới hạn trong phòng ban của họ. Bạn phải cho họ thấy vai trò quan trọng của họ trong kế hoạch tổng thể. Họ cũng cần biết những đóng góp của họ có giá trị và có ích như thế nào. Nhấn mạnh với họ rằng nếu không có sự đóng góp của họ thì sự nghiệp chung sẽ không bền vững.

Bạn nên đối xử với họ như khi bạn đang chỉ dẫn cho một khách hàng quan trọng thăm quan công ty của bạn. Bạn hãy cho họ được cập nhật thông tin về công nghệ riêng trong ngành của bạn:

Bằng cách này họ sẽ nghĩ rằng bạn coi họ là những người rất quan tâm tới công việc, những người được cập nhật kiến thức mới. Họ cũng nghĩ có lẽ họ là người hiểu biết nhiều hơn bạn. Điều này sẽ thúc đẩy họ không ngừng học tập và muốn được mở mang kiến thức.

**QUY TẮC 28**

**KHÔNG CẦN THIẾT PHẢI LUÔN LUÔN ĐÓNG VAI TRÒ QUYẾT ĐỊNH**

*"Mọi người nên mau mắn lắng nghe, nói năng từ tốn và suy xét trước khi nổi nóng".*

**Thánh kinh,** James 1:19

Tôi biết rằng bạn là sếp, là người quản lý, là người rất có khả năng, tuy nhiên bạn không cần thiết phải luôn luôn tỏ ra mình là người giỏi nhất.

Nếu các thành viên trong nhóm của bạn công khai thể hiện sự bất đồng ý kiến với bạn thì có thể có hai khả năng sau: hoặc là họ cảm thấy hoàn toàn tự tin nên đã tranh luận với bạn (trong trường hợp này bạn phải ghi nhận và đánh giá cao sự thẳng thắn của họ), hoặc là họ cư xử với bạn một cách quá trớn và bạn không thể dùng kỷ luật để ngăn cản họ. Đây chính là một dấu hiệu đáng báo động cho thấy công việc của bạn có vấn đề hoặc là dấu hiệu công việc của bạn vẫn đang rất tốt. Chỉ có bạn là người duy nhất biết rõ điều gì đang xảy ra.

Nếu họ cư xử một cách quá trớn và bạn có thể dùng kỷ luật để giải quyết thì tất nhiên bạn phải giải quyết riêng với họ. Nói cách khác, bạn cần nhớ rằng nhân viên của mình đều là những người trưởng thành. Bạn phải để cho họ một giới hạn nhất định để họ có thể là chính mình. Điều này có nghĩa là đôi khi họ cũng không đồng ý với bạn, tranh luận và có khi là chống đối bạn. Trong nhóm làm việc tốt, người ta có thể to tiếng với nhau nhưng không ai mất lòng. Đối với một nhóm làm việc hiệu quả thì đây là điều bình thường nhưng với nhóm làm việc không hiệu quả thì điều này rất tai hại.

Bạn không cần thiết phải luôn luôn là người đưa ra quyết định cuối cùng, người luôn luôn đúng hoặc luôn luôn chỉnh đốn nhân viên từng ly từng tý. Đôi khi dù họ có sai hay đúng, cách tốt nhất là bạn cứ để mặc họ. Quan trọng là bạn phải thấy được sự khác nhau giữa những chuyện quan trọng thực sự mà bạn cần phải đưa ra quyết định với những chuyện chẳng đáng phải tham gia.

**QUY TẮC 29**

**BIẾT ĐƯỢC VAI TRÒ CỦA NHỮNG NGƯỜI KHÁC**

*"Vấn đề là ở chỗ chúng ta không dạy cho nhân viên của mình biết về "bức tranh rộng lớn hơn". Đó là những gì người khác làm, chuyên môn khác nhau và mối quan hệ công việc giữa các nhân viên với nhau".*

**Robert Bacal**

**Những chỉ dẫn sơ đẳng để giải quyết vấn đề nhân sự**

Tôi từng nghĩ rằng là người quản lý thì tôi phải làm được không

chỉ việc của tôi - quản lý - mà còn phải đảm đương được công việc của tất cả những người khác. Tôi còn lầm tưởng rằng nếu như tôi không thể làm tốt hơn họ thì tôi cũng phải làm bằng họ. Do đó, tôi dự tính là nếu như xảy ra tình trạng khẩn cấp thì tôi sẽ thay thế vào nhiệm vụ của ai đó và công việc lại hoạt động bình thường. Tuy nhiên, tôi biết chắc rằng bạn đã thấy được vấn đề trước tôi. Nếu đảm đương vị trí của họ thì ai sẽ làm việc của tôi?

Câu trả lời là: chẳng có ai.

Điều quan trọng là bạn phải có được hiểu biết thực tiễn về tất cả các công việc. Tuy nhiên, bạn cần ý thức rằng bạn không cần thiết phải thực sự đảm đương được chúng. Trong trường hợp xảy ra khủng hoảng, bạn cần hỗ trợ họ. Tuy nhiên, đây cũng không phải là việc của bạn. Bạn nên đứng ở vị trí của bạn - vị trí quản lý. Để hiểu được vai trò của ai đó thì cách tốt nhất là cần biết người đó phải giải quyết những vấn đề nào và giải quyết như thế nào. Bạn không cần phải đảm đương một vai trò nào đó một cách hoàn hảo như những thành viên trong nhóm của bạn. Vai trò của họ là những gì bạn dành cho họ phải thực hiện.

BẠN KHÔNG CẦN PHẢI ĐẢM ĐƯƠNG VAI TRÒ CỦA THÀNH VIÊN TRONG NHÓM TỐT NHƯ NHÂN VIÊN CỦA MÌNH.

Thông thường bạn sẽ thuê một ai đó làm công việc chuyên môn mà bạn không biết cách làm. Bạn có thể là nhà quản lý của nhà máy điện nhưng bạn không cần thiết phải biết cách tính toán thời hạn sử dụng của nguyên tử plutonium. Tuy nhiên, bạn cần biết cách thuê được người có thể làm tốt công việc này.

Việc tất cả các thành viên trong nhóm cần phải biết về công việc của nhau là điều cần thiết vì nó sẽ giúp các thành viên có tinh thần đồng đội và ý thức về sự trung thành với nhau.

**QUY TẮC 30**

**NÓI RÕ CHO NHÂN VIÊN CỦA BẠN BIẾT CHÍNH XÁC BẠN TRÔNG CHỜ ĐIỀU GÌ Ở HỌ**

Việc giao cho ai đó bản mô tả công việc và ký hợp đồng với họ rồi chỉ việc ngồi xem và chờ họ hoàn thành công việc là điều rất dễ dàng. Tuy nhiên, vấn đề là ở chỗ làm như vậy sẽ khiến cho người thực hiện công việc bối rối và mất nhiều thời gian. Tốt hơn hết là ngay từ đầu bạn hãy nói cụ thể cho họ biết bạn muốn họ làm gì.

Bạn muốn họ làm gì? Ồ, rất nhiều thứ chứ không chỉ đơn thuần là

công việc mà thôi. Bạn phải tính tới vai trò của từng cá nhân và việc chính xác bạn muốn người đó phải làm gì.

Điều quan trọng là nhân viên của bạn phải biết họ đứng ở vị trí nào trong kế hoạch chiến lược và họ phải đạt được kết quả như thế nào. Các thành viên trong nhóm cũng cần phải biết được giá trị và tiêu chuẩn của nhóm cũng như của công ty. Họ cũng cần ý thức được phải có thái độ và hành vi như thế nào (thẳng thắn? trung thực? giàu trí tưởng tượng? biết quan tâm? có khả năng?). Họ cần phải biết về cả các yêu cầu về tình cảm, giờ giấc, làm thêm giờ, cách cư xử với đồng nghiệp và cách giải quyết các vấn đề khủng hoảng...

NGAY TỪ ĐẦU BẠN HÃY CHO HỌ BIẾT BẠN TRÔNG CHỜ ĐIỀU GÌ Ở HỌ.

Sẽ là rất hữu ích cho những nhân viên mới nếu bạn có kế hoạch "thân mật" giúp họ gặp gỡ, hợp tác với những người có kinh nghiệm dày dạn để họ học hỏi thêm.

Bạn còn phải đưa ra một số quy định về các mối quan hệ trong giờ làm việc. Mọi người cần biết họ được phép làm gì trong từng hoàn cảnh cụ thể. Bạn không thể trách mắng ai đó vì họ có hành vi quan hệ nam nữ bên cạnh tủ đựng đồ nếu như bạn không nói trước với họ rằng họ không được phép làm như vậy. Nếu bạn trách mắng họ thì họ sẽ nói "Nhưng chúng tôi thường làm như vậy ở nơi làm việc cũ và chẳng ai phàn nàn gì cả".

**QUY TẮC 31**

**KHUYẾN KHÍCH, ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN MỘT CÁCH TÍCH CỰC**

Nếu nhân viên của bạn hoàn thành công việc một cách tốt đẹp thì bạn hãy nói cho họ biết, bạn hãy nói đi nói lại về việc làm hiệu quả của họ. Bạn phải viết chúng ra và lưu giữ lại. Sau đó bạn hãy gửi cho họ bản ghi nhớ để họ có thể giữ lại, đăng việc làm tốt của họ trên bản tin của công ty, lưu nhận xét vào hồ sơ của họ. Bạn có thể làm theo bất cứ cách nào miễn là mọi người đều biết rằng họ đã làm việc rất tốt. Đây là cách thức bạn ca ngợi, khuyến khích nhóm của bạn (và tất nhiên là với từng cá nhân) một cách nhanh nhất, rẻ nhất (đặc biệt là với nguồn ngân quỹ hạn hẹp). Phương pháp này cũng làm cho mọi người biết rằng bạn đang giám sát, ca ngợi và khuyến khích nhân viên của mình.

Khi khen ngợi ai đó, bạn hãy khen ngợi một cách bình dị. Nếu như

họ về muộn để giành được đơn đặt hàng đặc biệt thì bạn hãy nói: "Cảm ơn anh vì anh đã làm việc muộn vì chúng ta. Không có anh thì chúng ta đã không thể có được đơn đặt hàng này. Sự nhiệt tình của anh trong những tình huống khó khăn đã giúp cho công việc của mọi người (đặc biệt là của tôi) dễ dàng hơn. Cảm ơn anh rất nhiều". Đấy là cách hiệu quả và dễ dàng hơn cách sau: "Vào tối hôm mồng 7, anh đã làm thêm ca. Đây là điều mà chúng tôi mong muốn ở anh. Chúng tôi muốn gửi tới anh lời cảm ơn, v.v…".

Hãy cho họ biết tại sao bạn cảm ơn họ. - anh đã giúp cho công việc của tôi thuận lợi hơn. Đừng nói lời cảm ơn họ cho những việc cụ thể họ làm - Cảm ơn anh vì đã làm thêm ca.

Bạn hãy nói một cách riêng tư, sử dụng đại từ "Tôi" và "Chúng tôi" chứ đừng nói "Ban quản lý". Bạn hãy nói "cảm ơn" theo cách bình thường bạn hay nói.

Hãy khen ngợi ngay khi công việc hoàn thành. Bạn hãy cảm ơn nhân viên mỗi khi họ phải nỗ lực gắng sức để làm điều gì đó. Nếu như hàng tuần họ phải làm thêm ca thì đó chỉ là giờ làm việc theo đặc thù công việc mà thôi. Ở đây chúng ta đang nói tới nỗ lực làm việc một cách đặc biệt, cần nhiều cố gắng.

Nếu bạn tăng cường duy trì những hành động mang tính tích cực như đã nói ở trên thì chắc chắn nhân viên của bạn sẽ tiếp tục nỗ lực hết mình vì bạn.

KHI KHEN NGỢI AI ĐÓ, BẠN HÃY KHEN NGỢI MỘT CÁCH GIẢN DỊ.

**QUY TẮC 32**

**ĐỪNG CỐ GẮNG SỬA CHỮA NHỮNG HỆ THỐNG NGỚ NGẨN**

*"Yêu cầu nhóm của bạn áp dụng phương pháp mà họ không tin tưởng vào quy trình phát triển hoặc là vào ngôn ngữ mà họ đang sử dụng để xây dựng một hệ thống là một quyết định đưa đến thất bại".*

**Luke Hohman**

**Phía sau kiến trúc sư phần mềm**

Một hôm tôi đang ngồi trên tàu hỏa. Ai đó đụng phải cửa an ninh ở quầy giải khát và gây ra tình trạng báo động. Việc này khiến cho tàu hỏa gần như ngay lập tức phải dừng lại. Đoàn tàu không thể tiếp tục hành trình cho tới khi tình trạng báo động giả đó được

xác minh lại. Cần phải nhờ tới người quản lý tàu cài đặt lại chuông báo động đang kêu. Mọi chuyện chỉ đơn giản vậy thôi.

Lúc đó, tôi đang trên đường đến cuộc họp và tôi đã bị trễ giờ. Tôi tự hỏi tại sao họ lại không có một hệ thống tốt hơn. Người quản lý tàu phải mất 20 phút để giải thích tại sao hệ thống này lại tiện lợi nhất đối với những người có liên quan, cho bản thân anh ta, cho nhân viên quán giải khát, cho những người có nhiệm vụ trên tàu, cho tất cả mọi người ngoại trừ tôi, một hành khách đen đủi. Sẽ tốt hơn nhiều nếu như anh ta chỉ cần nói, "Vâng, cảm ơn ngài đã quan tâm, đây đúng là một hệ thống vô dụng. Tôi sẽ đề nghị thay thế nó".

Tôi chắc rằng trong công ty của bạn cũng có rất nhiều hệ thống ngớ ngẩn. Cách tốt nhất là bạn đừng cố điều chỉnh chúng. Nếu bạn không thể thay mới thì bạn hãy cố gắng chịu đựng và tiếp tục dùng. Tuy nhiên, bạn đừng lừa gạt nhân viên rằng chúng vẫn rất tốt. Bởi khi họ biết được sự thật thì họ sẽ không tôn trọng bạn, không tín nhiệm bạn nữa.

ĐỪNG CỐ GẮNG LỪA DỐI NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ TẤT CẢ ĐỀU RẤT TỐT.

Tôi không nói rằng bạn nên đi khắp công ty để phàn nàn về tất cả những gì không tốt trong công ty. Làm như vậy thì bạn sẽ đi tới chỗ thất bại thôi. Bạn hãy nhớ rằng nếu như bạn không thể nói được điều gì tốt đẹp thì cách tốt nhất là bạn đừng nói gì cả. Bạn đừng cố gắng điều chỉnh cái gì mà bạn biết là ngớ ngẩn, là tồi tệ, đặc biệt là đối với nhóm của bạn.

**QUY TẮC 33**

**HÃY SẴN SÀNG NÓI "TÔI ĐỒNG Ý"**

Người quản lý giỏi - chính là bạn - cần phải cố gắng luôn luôn đổi mới. Bạn không được đi theo mãi một lối mòn. Điều này có nghĩa là bạn không được cư xử theo kiểu sai lầm như: "Không, chúng ta không làm theo kiểu ấy". Trái lại bạn phải nói là: "Đó là ý tưởng rất hay. Theo anh thì làm cách nào để thực hiện được điều đó?"

Hơn thế nữa, bạn cần phải khuyến khích nhân viên đưa ra các ý tưởng mới cũng như chính bản thân bạn cũng phải thường xuyên đóng góp các ý tưởng mới. Bạn hãy áp dụng các ý tưởng mới. Mỗi tuần bạn chọn lấy một ý tưởng và áp dụng chúng.

Tất nhiên bạn hãy áp dụng những ý tưởng nhỏ trước để đảm bảo

nhóm của bạn thích nghi dần với những thay đổi. Sau đó bạn mới nên chuyển sang những thay đổi quan trọng hơn. Bạn hãy áp dụng chúng dần dần.

Cùng với việc bạn đưa ra các ý tưởng mới thì bạn cũng phải yêu cầu nhân viên của mình mỗi người đều phải đưa ra những ý tưởng mới về từng công việc của họ. Như vậy công việc của họ sẽ không nhàm chán. Nếu mỗi tuần, mỗi người đều có một ý tưởng mới thì cuối năm họ sẽ có được rất nhiều sáng kiến mới cho bản thân họ và cho cả nhóm.

Việc này quá khó ư? Bạn hãy kêu gọi nhóm của bạn cùng tham gia. Lúc đầu thì ai cũng do dự không muốn thay đổi nhưng nếu bạn đi tiên phong, cả nhóm của bạn cũng sẽ làm theo. Và nếu bạn tiếp tục duy trì lòng nhiệt tình thì cả nhóm cũng sẽ bị tác động và sẽ tiếp tục nhiệt tình làm theo bạn. Bạn hãy tin là bạn có khả năng làm được. Bạn cần phải tiếp tục cố gắng uỷ thác cho nhân viên cùng khuyến khích nhau tham gia vào công việc này. Như vậy bạn sẽ có nhiều thời gian hơn để đưa ra các ý tưởng mới - đây là một phần trong công việc quản lý của bạn.

Bạn hãy khuyến khích sáng tạo, khen thưởng những ý kiến có giá trị, xây dựng một nền văn hóa biết ghi nhận những sáng kiến, những ý tưởng (ngay cả khi chúng không được áp dụng).

NẾU MỖI TUẦN, MỖI NGƯỜI ĐỀU CÓ MỘT Ý TƯỞNG MỚI THÌ CUỐI NĂM HỌ SẼ CÓ ĐƯỢC RẤT NHIỀU SÁNG KIẾN MỚI.

**QUY TẮC 34**

**YÊU CẦU NHÂN VIÊN ĐƯA RA GIẢI PHÁP CHỨ KHÔNG PHẢI CHỈ ĐƯA RA NHỮNG KHÓ KHĂN**

Nhân viên rất hay phàn nàn. Tôi cho rằng hiện tượng này đã trở thành thói quen. Bạn phải đào tạo làm sao để nhân viên của bạn không phàn nàn. Bạn có thể cho phép họ phàn nàn nhưng yêu cầu họ nếu nêu ra những khó khăn thì cũng phải đưa ra giải pháp để giải quyết. Khi có bất cứ ý kiến nào cho rằng có gì đó không ổn thỏa thì bạn phải hỏi: “Vậy anh muốn tôi làm gì với vấn đề đó?”. Nếu họ phàn nàn thì bạn hỏi “Anh nghĩ chúng ta nên làm gì?”.

Người quản lý tốt nhất mà tôi từng làm việc cho đã áp dụng quy tắc này một cách triệt để. Ông ta yêu cầu chúng tôi đưa ra giải pháp trước, sau đó ông ta đoán xem “vấn đề” của chúng tôi là gì. Cách giải quyết vấn đề của ông ta giống như cách chơi một trò chơi. Việc áp dụng phương pháp này khiến chúng tôi phải động

não suy nghĩ nhiều hơn và cẩn trọng hơn với những lời phàn nàn của mình. Có lần tôi không hài lòng với nhân viên an ninh. Tôi cho rằng họ không chú ý quan sát camera theo dõi và họ cũng chẳng thèm bật nó lên. Nếu như có điều gì xảy ra thì tôi lại là người phải chịu trách nhiệm. Nhưng tôi không thể tìm ra giải pháp để đối phó với việc này. Tuy vậy, tôi không thể đi gặp cấp trên và phàn nàn về tình hình đó. Trước tiên, tôi cần phải tìm ra giải pháp.

KHI CÓ BẤT CỨ Ý KIẾN NÀO CHO RẰNG CÓ ĐIỀU GÌ ĐÓ KHÔNG ỔN THỎA THÌ BẠN PHẢI HỎI, "VẬY ANH MUỐN TÔI LÀM GÌ VỚI VẤN ĐỀ ĐÓ?"

Sau đó, tôi quyết định tự tôi có thể giải quyết vấn đề này. Tôi cần làm cho các nhân viên an ninh thấy có điều gì đó đáng phải giám sát. Tôi nói rằng một số nhân viên bị phát hiện có hành vi quan hệ tình dục ở nơi nào đó trong toà nhà và hành vi đó có thể là đã bị ghi lại ở một máy quay theo dõi nào đó. Tuy nhiên không ai biết chắc là ở máy quay nào. Có nhiều loại máy quay, máy quay khu đỗ xe, máy quay trong văn phòng, máy quay ở hành lang và ở khu nhà kho dưới tầng hầm. Kết quả là bộ phận an ninh bắt đầu làm việc hết sức nghiêm túc. Cấp trên rất hài lòng với tôi vì việc này. Vậy là tôi đã có thể tìm được giải pháp mà không cần phải phàn nàn với cấp trên.

Phải thừa nhận là tôi đã tìm ra được giải pháp kịp thời trước khi các nhân viên an ninh phát hiện ra họ sẽ chẳng thể tìm thấy cảnh tục tĩu nào trong các máy quay. Họ sẽ phải mất rất nhiều thời gian thì mới có thể biết được điều đó.

# Phần 2
# Quản lý chính mình

*"Mối nguy hiểm lớn nhất là bị tụt hậu, bị bó tay, bó chân bởi những nhiệm vụ, hệ thống, các thủ tục nội bộ công ty và đánh mất liên hệ với thế giới bên ngoài. Điều này sẽ xảy ra nếu như tất cả mọi người chỉ quan tâm tới việc đạt được hiệu suất hơn là quan tâm tới việc đạt được hiệu quả, hay nói cách khác, nếu như họ không làm theo những điều ghi trong cuốn Các quy tắc".*

**Ngài Jay là hóa thân của Humphrey trong tác phẩm Vâng, thưa Bộ trưởng**

Trên đây tôi đã trình bày các quy tắc cơ bản về quản lý nhóm. Điều hiển nhiên là hầu hết các nhà quản lý đều có nhóm để quản lý. Tuy nhiên, tất cả các nhà quản lý cũng phải quản lý cả chính bản thân họ. Cả bạn cũng vậy. Vì thế tất cả các quy tắc sau đây là dành cho bạn. Chúng sẽ giúp bạn làm việc có hiệu quả, năng suất cao hơn. Bạn cứ tin tôi đi, bạn sẽ cảm thấy khó có thể để một ngày qua đi mà bạn chẳng cố gắng tiến thêm chút nào.

Nghề quản lý là một công việc khó khăn bởi nó đòi hỏi bạn phải cùng lúc làm cả hai việc. Bạn phải hoàn thành công việc của bạn và phải chú ý tới công việc của nhóm. Chúng ta giữ vị trí càng cao thì công việc mới càng khác xa so với công việc ban đầu. Và thường thì chẳng ai muốn nói cho chúng ta biết về công việc mới - công việc quản lý - thực sự có những nhiệm vụ nào. Chúng ta có thể tham gia những khóa học không cần thiết - có khóa chẳng hề có giá trị gì: Tôi ví dụ những khóa như học xây dựng cầu LegoTM, khóa học thiết kế cưa xoi, khóa học điều khiển ca-nô vào cuối tuần. Tất cả các khóa học này đều được gọi là đào tạo quản lý. Thực sự chúng ta không được đào tạo một cách cụ thể để trở thành nhà quản lý. Quản lý là cái gì đó mà chúng ta tiếp thu được từ thực tiễn. Tất nhiên là cũng có một vài nhà quản lý bẩm sinh

nhưng nói chung tất cả chúng ta đều chỉ là những kẻ mò mẫm thu lượm những kinh nghiệm vặt vãnh nơi này nơi nọ. Đây là một việc làm vất vả song vẫn không mang lại những thứ chúng ta cần.

BẠN SẼ CẢM THẤY KHÓ CÓ THỂ ĐỂ MỘT NGÀY QUA ĐI MÀ CHẲNG CỐ GẮNG TIẾN BỘ THÊM CHÚT NÀO.

Chúng ta được dạy quá nhiều điều hiển nhiên. Những gì tôi làm ở đây là muốn đem tới cho bạn những quy tắc chưa hề được viết ra, những quy tắc mà bạn không thể có được trong những chuyến đi ca-nô vào cuối tuần.

**QUY TẮC 35**

**HÃY HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC HÃY LÀM VIỆC THỰC SỰ CHĂM CHỈ**

*"Thiên tài chỉ có 1% là tài năng còn 99% là mồ hôi nước mắt".*

**Thomas Edison**

Tôi cho rằng quy tắc cơ bản cốt yếu của quản lý chính là phải hoàn thành những việc cơ bản. Bạn không thể trở thành nhà quản lý thành công nếu bạn không hoàn thành tốt công việc chính của bạn. Bạn có thể phải đến văn phòng sớm hơn tất cả mọi người, sớm hơn cả thời gian theo thói quen trước đây của mình.

Một khi bạn đã hoàn thành xong phần việc của bạn thì có thể tập trung tốt hơn vào việc quản lý nhóm. Đây không phải là lúc bạn tiến hành các khóa học dài ngày về việc quản lý thời gian hay đại loại như vậy, mà cơ bản bạn cần phải:

• Có tính tổ chức

• Nhiệt tình

• Làm việc hiệu quả

• Tập trung.

Tôi e rằng bạn không còn lựa chọn nào khác. Bạn sẽ phải kiên quyết và làm theo những tiêu chí trên. Quản lý không phải là việc chỉ đi loanh quanh, ra lệnh rồi bỏ mặc công việc cho nhân viên làm. Quản lý thực sự là một nhiệm vụ thầm lặng - nó vẫn được thực hiện nhưng người ta dường như không phát hiện ra nó.

Bây giờ, nếu bạn muốn biết mình có phải là nhà quản lý tốt không

thì bạn hãy nhìn vào bàn làm việc của mình xem. Bạn nhìn đi nào! Bạn thấy gì? Một nơi làm việc gọn gàng và ngăn nắp? Hay là giấy tờ khắp nơi và còn hàng đống hồ sơ chưa phân loại? Gọn gàng hay lộn xộn?

BẠN PHẢI KIÊN QUYẾT VÀ LÀM THEO NHỮNG TIÊU CHÍ TRÊN.

Bạn phải sử dụng bất cứ phương tiện nào có thể để đảm bảo chắc chắn hoàn thành công việc một cách xuất sắc và đúng thời hạn. Bạn hãy lên danh sách, sử dụng lịch làm việc trên máy vi tính, trao quyền, yêu cầu giúp đỡ, thức khuya, dậy sớm. Tất nhiên bạn còn phải có cuộc sống của mình. Tuy nhiên, bạn phải hoàn thành công việc của bạn và hãy học cách làm việc hiệu quả.

**QUY TẮC 36**

**LÀM GƯƠNG CHO NHÂN VIÊN**

Nếu bạn đi làm muộn, cãi cọ với khách hàng, không đáng để người khác kính trọng và làm việc không hiệu quả thì nhân viên của bạn sẽ có nguy cơ tụt dốc nhanh chóng. Tôi giả sử tình huống này, ngược lại nếu bạn không chỉ đến đúng giờ mà còn đến sớm, hoàn thành tốt công việc và đúng thời hạn, cư xử đúng mực, tử tế như một người có văn hóa và phát huy được tài năng của mình thì nhân viên của bạn sẽ noi gương và làm việc hết mình vì bạn.

Tất cả mọi người đều cần có ai đó để kính trọng và noi theo. Họ cần có người để họ tôn trọng và ganh đua. Và người đó sẽ chính là bạn. Tôi biết đây là một đòi hỏi rất lớn đối với bạn. Nếu bạn nghĩ rằng người anh hùng là lỗi thời và là người thừa thì hãy nghĩ lại đi. Tất cả các thành viên trong nhóm của bạn có một mối quan hệ đặc biệt với bạn. Bạn là người lãnh đạo, người khuyến khích động viên họ, là sếp, là người cố vấn dày dạn kinh nghiệm, người hướng dẫn, người thầy, anh hùng, người làm gương, nhà vô địch, người che chở và bảo vệ. Để có được vai trò trên. Bạn phải hoàn thành nhiệm vụ, phải đưa ra tiêu chuẩn và phải gương mẫu.

Có một thực tế hết sức rõ ràng: Nếu bạn không quan tâm tới công việc thì tại sao họ phải quan tâm? Bạn cần làm gương trong mọi việc. Bạn không thể yêu cầu nhân viên làm theo kiểu "Làm như tôi nói chứ không phải làm như tôi làm". Bạn muốn họ làm tốt thì trước tiên bạn phải làm tốt.

BẠN PHẢI KHIẾN CHO NHÂN VIÊN KHAO KHÁT VỀ ĐIỀU GÌ ĐÓ.

Bạn cũng phải là người đi tiên phong để nhân viên noi theo. Bạn

phải làm cho nhân viên thấy cái gì đó ở bạn để họ phấn đấu, cái gì đó để kéo họ lên chứ. Cái đó chính là bản thân bạn.

Nếu như bạn có đôi chút tài năng, khả năng tinh tế, nét độc đáo thì thật tuyệt vời. Những đặc điểm này sẽ làm bạn nổi trội hơn so với nhân viên của bạn.

Bạn phải biết được nhiệm vụ, hành động và thực hiện nhiệm vụ của bạn. Phương pháp ở đây là tư duy kiểu quản lý, suy nghĩ kiểu quản lý và hành động kiểu quản lý.

**QUY TẮC 37**

**HÃY BIẾT CÁCH NGHỈ NGƠI**

*"Nếu tôi càng muốn làm được việc gì đó thì tôi càng không gọi đó là công việc".*

**Richard Bach**

Nếu bạn không thích làm những gì bạn đang làm thì bạn hãy tránh ra để nhường chỗ cho những người yêu thích nó. Quy tắc 38 sẽ nói rõ hơn về vấn đề này. Ở đây, chúng tôi chỉ muốn làm cho bạn cảm thấy yêu thích những gì bạn đang làm. Yêu thích công việc là tìm thấy niềm vui khi hoàn thành công việc. Bạn cảm thấy vui vẻ trong lòng và tìm thấy lý do gì đó để vui mừng và bạn không coi công việc quá nghiêm trọng (điều này không có nghĩa là bạn khinh thường người khác hoặc là không hoàn thành công việc một cách tốt nhất).

Hài lòng, vui vẻ với công việc có nghĩa là bạn nhìn công việc và vai trò của bạn trong một bối cảnh rộng lớn hơn. Bạn có thể vừa làm việc chăm chỉ và vừa tận hưởng niềm vui của bản thân. Bạn có thể làm việc một cách năng suất, hiệu quả, cần cù siêng năng, hoạt bát, đáng tin cậy và có trách nhiệm - tuy vậy, bạn vẫn phải luôn vui vẻ. Đấy là quyền lựa chọn của bạn. Không ai nói với bạn rằng bạn phải luôn nghiêm nghị và căng thẳng, người ta thuê bạn chỉ là để làm việc mà thôi. Điều chắc chắn là nếu như bạn biết cách nghiêm trang đúng nơi đúng lúc và biết cách hài hước với mọi người thì bạn sẽ gây được ảnh hưởng to lớn đối với những người xung quanh.

KHÔNG AI NÓI VỚI BẠN RẰNG BẠN PHẢI LUÔN NGHIÊM NGHỊ VÀ CĂNG THẲNG, NGƯỜI TA THUÊ BẠN CHỈ LÀ ĐỂ LÀM VIỆC MÀ THÔI.

Nếu bạn làm việc ở nơi chỉ có sự nghiêm túc và căng thẳng thì tôi có một lời khuyên dành cho bạn là chẳng ai quan tâm điều gì đang xảy ra trong đầu bạn đâu. Không một ai hết. Họ chỉ muốn thấy những cái thể hiện ra bên ngoài mà thôi, cái bên trong thì hoàn toàn do bạn quyết định.

**QUY TẮC 38**

**ĐỪNG TRỞ THÀNH NÔ LỆ CHO CÔNG VIỆC**

Nếu công việc làm bạn lo lắng quá thì bạn hãy nhớ rằng nó chỉ là công việc mà thôi. Công việc khiến chúng ta quan tâm và cố gắng thực hiện toàn bộ hết khả năng của mình. Công việc khiến chúng ta phải nghĩ tới nó kể cả ngoài giờ làm việc. Công việc làm cho chúng ta muốn hoàn thành một cách hiệu quả, muốn cải tiến và muốn thành thạo về nó.

Tuy nhiên đó chỉ là công việc khi chúng ta nói tới và hoàn thành nó.

Bạn hãy nhìn xung quanh xem. Bạn sẽ thấy có những người cho rằng những gì họ làm là trung tâm của thế giới hoặc là có ý nghĩa sống còn với toàn thể hành tinh. Sự thật vẫn là sự thật. Bạn hãy vui vẻ với công việc của mình, coi trọng nó và làm việc hết mình. Tuy nhiên, bạn phải nhớ rằng đó chỉ là công việc và nó có thể bị thay thế. Bạn cũng có thể bị thay thế mà thế giới vẫn tiếp tục tồn tại.

Không để cho công việc làm chủ bạn không có nghĩa là bạn không quan tâm, không tự hào hãnh diện vì những gì bạn làm. Không, điều này có nghĩa là bạn cần biết sắp xếp công việc đúng nơi, đúng lúc để bạn có thời gian về với gia đình và nghỉ ngơi. Đừng để cho công việc làm cho bạn kiệt quệ, làm bạn căng thẳng hay mỏi mệt.

**QUY TẮC 39**

**HIỂU RÕ MÌNH ĐƯỢC YÊU CẦU LÀM GÌ**

*"Thưa ngài, ngài cần phải xin lỗi tôi. Công việc của ngài là làm chính trị, còn việc của tôi là điều hành quán rượu".*

**Humphrey Bogart,** trong phim Casablanca

Vậy việc bạn phải làm là gì? Đây là câu hỏi rất dễ, nhưng bạn có thật sự biết câu trả lời không? Ví dụ như khi sếp nói "Tôi muốn việc này hoàn thành càng sớm càng tốt", bạn thấy yêu cầu như

vậy rất rõ ràng chứ? Nhưng trên thực tế không hề dễ chút nào. "Càng sớm càng tốt" là tính theo khả năng của ai? Của bạn? Hay của sếp? Và từ "muốn" hiểu theo sự mong muốn hay cần thiết? Từ hoàn thành thì được hiểu theo rất nhiều cách khác nhau. Tôi biết tôi đang hơi cầu kỳ và đưa ra ví dụ mang tính mô phạm nhưng ở đây tôi đang chứng minh cho điều tôi muốn nói. Bạn biết rằng bạn có một nhóm và bạn phải quản lý nó. Bạn biết bạn có ngân sách, những con số và chỉ tiêu cần phải đạt được. Bạn cũng có một chiến lược trước mắt và muốn thực hiện nó.

Nhưng bạn có nhiệm vụ phải làm gì? Việc nào cần ưu tiên? Việc nào có thể để sau? Mục tiêu là gì? Gần đây có việc gì thay đổi không (các nhà quản lý cấp cao thỉnh thoảng có kiểu thay đổi ý định và muốn bạn phải cảm nhận được sự thay đổi đó)?

Tôi đã từng làm việc cho một quản lý cấp cao. Bề ngoài, ông ta muốn nhóm của tôi làm việc thành công và hiệu quả nhưng dường như ông lại gây khó dễ mỗi khi chúng tôi hành động. Mỗi khi tôi muốn thay đổi điều gì đó để đạt được mục tiêu thì ông ta lại do dự, trì hoãn không đưa ra quyết định. Tôi muốn điều hành bộ phận của tôi bằng tất cả khả năng nhưng dường như ông ta luôn cản trở gây khó khăn cho tôi. Cuối cùng, tôi phát hiện ra rằng ông muốn phòng ban khác do một người họ hàng của ông ta lãnh đạo giành được kết quả cao nhất. Tôi không được chọn làm người chiến thắng bởi vì nhiệm vụ đó đã được giao cho người cháu trẻ tuổi của ông. Ông ấy muốn tôi bị thất bại để cháu ông được vẻ vang. Một khi tôi biết được chính xác thông tin - họ muốn tôi phải làm gì - thì tôi sẽ có thể làm việc một cách tích cực. Bạn cần biết được là người ta muốn bạn làm gì.

NHIỆM VỤ ƯU TIÊN CỦA BẠN LÀ GÌ? NHIỆM VỤ SAU CÙNG LÀ GÌ? VÀ MỤC TIÊU CỦA BẠN LÀ GÌ?

**QUY TẮC 40**

**BIẾT CHÍNH XÁC MÌNH ĐANG LÀM GÌ**

Vậy bạn đang làm gì? Đây là một quy tắc quan trọng nhưng thường hay bị bỏ qua.

Để trả lời được câu hỏi này thì bạn phải đưa ra được kế hoạch lâu dài và kế hoạch trước mắt. Nếu bạn không có kế hoạch thì bạn cũng không có bản đồ. Nếu không có bản đồ thì bạn sẽ không bao giờ tìm thấy kho báu. Nếu bạn biết mình là ai và mình đang đi đến đâu thì bạn là nhà quản lý thực thụ.

Vậy có phải là bạn đang chuẩn bị các cơ hội để thăng tiến trong tương lai? Chờ đợi thời gian cho tới khi quyết định làm gì? Chờ đợi cho ngày tháng qua đi cho tới khi bạn nghỉ hưu? Thu thập thông tin để có thể tự mình đứng ra thành lập công ty đối thủ và sử dụng thông tin đó nhằm thu lợi nhuận? Thỏa mãn với bản thân và chờ đợi thời cơ? Bạn cố gắng để được cấp trên để mắt tới? Thiết lập những mối quan hệ xã hội để tìm niềm vui? Ăn cắp ý tưởng, các nguồn lực, nhân viên và máy móc để thành lập một công ty của chính bạn (ồ, tôi đã từng chứng kiến cách làm này và người ta đã rất thành công. Người ta đã biết chính xác mình đang thực sự làm gì)?

NẾU BẠN KHÔNG CÓ KẾ HOẠCH THÌ BẠN KHÔNG CÓ BẢN ĐỒ. KHÔNG CÓ BẢN ĐỒ THÌ BẠN SẼ KHÔNG BAO GIỜ TÌM ĐƯỢC KHO BÁU.

Không có câu trả lời nào là đúng hay sai cả. Nhưng thực sự câu trả lời sai chính là "Tôi không biết làm gì cả". Bạn phải biết chính xác là bạn đang thực sự làm gì. Không phải là bạn được giao làm gì. Cũng không phải là bạn muốn làm gì mà là bạn đang thực sự làm gì. Một khi bạn biết được điều này thì bạn sẽ làm việc một cách kỳ diệu vì bạn có những bí quyết riêng. Có lẽ ai cũng biết, cũng có thể chẳng ai biết, nhưng điều quan trọng là bạn biết.

Bây giờ bạn hãy nhìn xung quanh nhóm của bạn và nói cho tôi biết từng thành viên trong nhóm của bạn đang thực sự làm gì. Đây là một bài tập rất hữu ích cho bạn.

**QUY TẮC 41**

**TIẾN LÊN PHÍA TRƯỚC, KHÔNG THỤT LÙI**

Tôi biết bạn phải mất rất nhiều thời gian thì mới hoàn thành công việc. Với người chuyên dọn dẹp và chăm sóc cây cối thì chẳng phải lo lắng suy nghĩ về tương lai hay phải là một nhà sáng tạo liên tục gì hết. Nhưng bạn, một nhà quản lý tài giỏi, thì mỗi tuần phải dành ra 30 phút để lập kế hoạch cho tương lai. Bạn hãy cố gắng tự hỏi những câu hỏi đơn giản như: "Làm cách nào để mình có thể bán được nhiều hàng hơn?" "Tôi phải làm gì để thu được nhiều lợi nhuận hơn?" "Làm cách nào để có thể hạn chế việc thay thế công nhân?"

Có một câu ngạn ngữ: "Nếu bạn luôn luôn làm lại những gì bạn đã làm thì bạn sẽ luôn nhận được đúng những gì bạn đã có". Câu nói này hoàn toàn đúng. Nếu bạn không tiến lên thì bạn sẽ dậm chân

một chỗ. Nếu bạn làm vậy thì cá sấu sẽ tấn công đằng sau bạn. Bạn phải liên tục không ngơi tay chèo, luôn luôn tiến lên ngược dòng nước. Loài cá mập phải liên tục bơi lên phía trước trong suốt cả đời nó để có thể lọc nước qua mang. Chúng không bao giờ ngừng vận động. Hãy hành động như cá mập. Liên tục tiến lên phía trước. Nếu bạn không làm như vậy thì có rất nhiều người khác sẽ làm.

Tôi biết bạn bận rộn thế nào trong thời gian làm việc. Bạn mở hòm thư ra và thấy có rất nhiều thư cần trả lời. Sau đó lại phải giải quyết nhiệm vụ của mình: các vấn đề về nhân viên, bữa trưa, công việc của buổi chiều, gửi hết số thư đã soạn xong, rồi lại uống vội tách trà, rồi lại tới lúc phải dọn dẹp hết mọi thứ và về nhà. Ấy vậy mà lại có kẻ ngớ ngẩn này nói với bạn rằng bạn phải dành ra 30 phút mỗi tuần vốn đã bận túi bụi để nghĩ về tương lai. Ồ, điều này chỉ có trong mơ mà thôi.

Tuy nhiên, thời gian 30 phút này có thể tận dụng kết hợp với những việc khác. Mỗi tuần tôi dùng bữa trưa một mình một lần và dùng thời gian đó để suy nghĩ sáng tạo, nghĩ về tương lai, nghĩ về cách để giành chiến thắng. Nhưng tôi phải ra ngoài ăn bữa trưa một mình để khỏi bị ai đó tới và can thiệp vào việc lập kế hoạch trong đầu tôi.

HÃY HÀNH ĐỘNG NHƯ CÁ MẬP LUÔN LUÔN TIẾN LÊN PHÍA TRƯỚC.

**QUY TẮC 42**

**HÃY LUÔN LUÔN HÀNH ĐỘNG MỘT CÁCH NHẤT QUÁN**

*"Tôi thích phong thái làm việc thường ngày vì nó kết hợp cả những nét đơn giản với những nét nghiệp dư mà không hề làm giảm giá trị của chúng".*

**Dilbert**

Nếu hàng ngày bạn thường mặc bộ đồng phục công sở rồi đột nhiên bạn đổi sang mặc bộ đồ jean với chiếc áo sơ mi thì những người khác sẽ nhìn bạn với một cái nhìn ngờ vực.

Nếu bạn thường làm việc tốt và rồi một ngày bạn làm việc tồi tệ, kém hiệu quả thì người ta sẽ cho rằng bạn đang gây lãng phí tài sản của công ty.

Nếu thường ngày bạn vẫn đối xử lịch lãm với nhân viên rồi bỗng

dưng bạn thay đổi và thường hay quát mắng họ thì họ sẽ không còn tin tưởng bạn nữa.

Nếu bạn hay đi làm sớm, rồi sau đó bạn lại thường đến muộn, người sặc mùi hơi men thì nhân viên của bạn sẽ không tôn trọng bạn và coi bạn là kẻ nghiện ngập.

Nhân viên của bạn phải biết họ chờ đợi điều gì ở bạn. Bạn phải luôn luôn trước sau như một. Bạn phải đối xử với nhân viên một cách bình đẳng. Làm việc với phong thái ổn định. Bạn phải tránh để không trở thành đề tài đàm tiếu của người khác. Bạn phải là người hoàn hảo, là người không có gì để trách (hai điều này có thể hoàn toàn giống nhau). Bạn phải trung thực để người khác tin tưởng và là chỗ dựa của người khác (những điều này cũng lại giống nhau).

Bạn không được rầu rĩ, buồn chán. Bạn phải luôn luôn đam mê, năng nổ, luôn tạo ra phong cách, thích mạo hiểm, sáng tạo, ưa thách thức. Bạn hãy chắc chắn rằng chính bạn là người quyết định tất cả các điều trên và bạn hãy áp dụng chúng một cách tuyệt đối nhất quán.

**QUY TẮC 43**

**ĐẶT MỤC TIÊU THỰC TẾ CHO MÌNH, PHẢI LÀ MỤC TIÊU HẾT SỨC THỰC TẾ**

Ở đây chúng ta không nói tới ngân sách hay mục tiêu chung. Chúng ta đang nói tới mục tiêu, mục đích, đường lối cá nhân. Bạn phải đặt ra mục tiêu nếu không bạn sẽ không thể quyết định được bạn có thành công hay không. Cũng phải nói rằng bạn không được phép so sánh bạn với bất cứ ai khác. Tôi luôn luôn rất muốn giỏi một môn thể thao nào đó nhưng tôi không thể thực hiện được và đã thất bại thảm hại. Việc này đã khiến tôi nghĩ rằng tôi là kẻ thất bại nhưng một ngày nọ, tôi phát hiện ra là những người giỏi về thể thao là những người có gen về lĩnh vực đó. Điều này thì rõ ràng là tôi không có. Như vậy chẳng lẽ tôi là kẻ thất bại ư? Không, đó chỉ là vấn đề về gen nên tôi không thể tự trách mình. Tôi có khả năng về những lĩnh vực khác và tôi lại đánh giá thành công của mình theo những tiêu chí sau:

• Năm ngoái tôi đã làm như thế nào

• 5 năm trước tôi làm thế nào

• Tôi đang thực hiện kế hoạch cá nhân như thế nào

• Tôi đang thực hiện kế hoạch dài hạn của mình như thế nào.

Bạn không được so sánh với người nào khác bởi vì so sánh với người khác là một việc làm ngu ngốc.

Đầu óc không kiên định sẽ khiến cho ta dễ bị lung lạc và dễ mắc sai lầm. Khi nhìn ai đó thì bạn thường có xu hướng ghen tị với họ về một cái gì đó của họ nhưng bạn không hề biết chút gì về cái mà bạn đang thèm muốn. Người ta nói rằng đi một dặm đường bằng giày của người khác thì bạn có thể đi được hơn một dặm nữa, tuy nhiên khi bạn có được đôi giày của người khác rồi thì bạn sẽ thất vọng và muốn quẳng bỏ nó ngay.

Vậy bạn hãy đặt cho mình một số mục tiêu nhưng bạn hãy thực tế với những mục tiêu đó. Giả sử bạn đặt mục tiêu trở thành thủ lĩnh của cả thế giới thì điều nghe có vẻ ấn tượng nhưng nó hoàn toàn không thực tế.

Bạn hãy đặt ra mục tiêu có tính thách thức nhưng phải là mục tiêu có thể đạt được, thực tế nhưng cũng phải có thử thách. Sẽ là không tốt nếu bạn đặt mục tiêu quá dễ dàng hay quá khó khăn.

## QUY TẮC 44

## ĐẶT RA KẾ HOẠCH NHƯNG PHẢI GIỮ KÍN

*"Công việc là bức chân dung của người thực hiện nó. Bạn hãy làm việc của bạn một cách hoàn hảo".*

### Khuyết danh

Không ai biết bạn đang nghĩ gì. Không ai biết bạn muốn vươn cao tới đâu. Không ai biết thực sự bạn có thể thăng tiến tới đâu - bạn còn nhớ Quy tắc 40 chứ: Biết chính xác mình đang làm gì - vì vậy bạn có thể thực hiện những kế hoạch riêng của mình đồng thời vẫn đảm bảo thực hiện tốt phần việc được giao của mình. Kế hoạch của bạn phải đi kèm với mục tiêu ngắn và dài hạn. Tức là bạn phải xác định được cái mình muốn đạt tới, điều bạn dự định đạt tới và sau đó bạn sẽ có được cái gì đó để tiến tới thành công - đó là cái bạn thực sự muốn.

Tại sao bạn phải giữ bí mật? Bởi vì có thể kế hoạch của công ty, của nhóm bạn quản lý và sếp của bạn không hài hòa với nhau. Đấy là kế hoạch có tính chất cá nhân và bạn nên giữ cho riêng bạn để bạn có thể tiếp tục ước mơ, hy vọng, khao khát. Bạn không nên để cho người khác biết và làm hỏng kế hoạch của bạn. Người quản lý

mạnh dạn là người dám làm, tự tin và làm theo kế hoạch do mình vạch ra. Nếu người ta nghe phong thanh biết được ý định của người quản lý tài giỏi mà họ tin tưởng thì họ sẽ không còn tin tưởng nữa. Bạn có thể nghĩ tới những bước đi cho riêng mình nhưng đừng nói cho ai biết, nếu không nhân viên của bạn sẽ nghĩ rằng bạn sắp rời bỏ công ty dù cho có thể bạn phải mất vài năm nữa thì mới có thể thực hiện được kế hoạch riêng của bạn. Nếu bạn có kế hoạch muốn được thăng tiến nhanh chóng thì người ta sẽ cho rằng bạn là kẻ tham vọng nên họ sẽ không giao cho bạn kế hoạch lâu dài vì e rằng bạn sẽ được cất nhắc quá nhanh. Còn nữa, kể cả bạn thực sự muốn thực hiện một cuộc cách mạng, muốn chinh phục đỉnh Everest hay lật đổ cả Hoàng đế thì bạn hãy cứ giữ kín ý định đó và luôn duy trì phong thái nhiệt tình, tận tâm, đáng tin cậy, chăm chỉ và ổn định.

KẾ HOẠCH CỦA BẠN PHẢI ĐI KÈM VỚI MỤC TIÊU NGẮN VÀ DÀI HẠN.

**QUY TẮC 45**

**LOẠI BỎ NHỮNG QUY TẮC KHÔNG CẦN THIẾT**

*"Đây là một vòng xoáy tự củng cố theo hướng tiến lên: việc làm tạo ra niềm tự hào và niềm tự hào khích lệ việc làm".*

**Giáo sư Rasabeth Moss Kanter,** Trường Kinh doanh Harvard

Tôi có thể thấy bạn đang nghĩ rằng "Bây giờ thì ông ta lại tự giẫm vào chân mình rồi". Vứt bỏ những quy tắc không cần thiết trong chính các cuốn sách nói về các quy tắc sao? Đúng vậy, bạn hãy loại bỏ những quy tắc không cần thiết. Nhưng ngoại trừ những quy tắc của tôi, quy tắc của bạn. Bạn hãy loại bỏ những quy tắc của người khác. Bạn hãy làm cho nhân viên biết rằng bạn đứng về phía họ và bạn sẽ đơn giản hóa bất kể thủ tục nào để tăng cường tính hiệu quả cho công việc. Điều này có nghĩa là những gì không cần thiết cần phải được loại bỏ.

Trong bất cứ nơi làm việc nào cũng xảy ra tệ quan liêu tham nhũng, cũng còn những quy tắc không phù hợp do hệ thống quản lý trước đây để lại. Bạn hãy xoá bỏ tất cả, hãy chú ý tới tất cả những gì bạn và nhóm của bạn làm. Bạn hãy làm cho công việc chung được triển khai nhanh chóng, thông thoáng hơn bằng cách loại bỏ bất cứ điều gì dư thừa, không cần thiết.

Sẽ là rất dễ để làm việc theo những thói quen hàng ngày và không nhìn mọi vật dưới một góc độ mới, một phương pháp tiếp cận

mới. Hàng ngày bạn đi làm và coi công việc của bạn như một điều gì đó quá hiển nhiên chẳng có gì phải bận tâm. Bạn hãy thử hỏi "Tại sao chúng ta làm việc này? Tại sao chúng ta làm theo cách này?". Tôi chắc bạn sẽ phát hiện ra rất nhiều điều không cần thiết và sẽ loại bỏ được chúng.

TẠI SAO CHÚNG TA LÀM VIỆC NÀY? TẠI SAO CHÚNG TA LÀM THEO CÁCH NÀY?

Bạn hãy làm đơn giản mọi việc, tiết kiệm thời gian, làm cho nhân viên vui vẻ hơn và tin tưởng bạn hơn. Mọi chuyện thật hết sức đơn giản, dễ làm.

**QUY TẮC 46**

**RÚT KINH NGHIỆM TỪ NHỮNG SAI LẦM**

Tất cả chúng ta đều có lần phạm phải sai lầm. Nếu chúng ta là những nhà quản lý sáng tạo, nhà quản lý đổi mới tuyệt vời thì chúng ta đã không mắc sai lầm. Tuy nhiên nhiều nhà quản lý lại muốn che giấu tất cả những sai lầm của họ. Họ che đậy, giấu giếm và không muốn nhớ tới chúng. Bạn, một nhà quản lý tài năng, thì không được làm như họ. Bạn không được trách mình, cũng không được ngồi để khổ sở vì hối tiếc. Thay vào đó, bạn phải phân tích tìm ra những lý do khiến bạn mắc sai lầm, bàn bạc với đồng nghiệp để biết tại sao nó lại sai và lập kế hoạch để không lặp lại sai lầm.

Sai lầm có thể là ở khâu đánh giá không chính xác, khâu bán hàng không hiệu quả, ở một bản báo cáo không tốt hoặc là do việc quản lý thời gian và các nguồn lực không hiệu quả, việc không hoàn thành kế hoạch đúng thời hạn. Khi bạn liệt kê xem có bao nhiêu sai lầm thì bạn có thể thấy rất nhiều.

Trở thành nhà quản lý đòi hỏi phải có một quá trình không ngừng học hỏi kinh nghiệm. Bạn không được đứng yên một chỗ và không được cho rằng mình biết tất cả mọi thứ. Bạn không nên và không thể làm như vậy. Bạn có thể tìm đến những người đáng tin cậy, những cuốn sách hay để giúp bạn có những bước đi đúng đắn. Đặc biệt những nguồn này rất hữu ích với bạn nếu như bạn nhận được những lời khuyên ngắn gọn, súc tích, sống động và thực tế.

TRỞ THÀNH NHÀ QUẢN LÝ ĐÒI HỎI PHẢI CÓ MỘT QUÁ TRÌNH KHÔNG NGỪNG HỌC HỎI KINH NGHIỆM.

Sai lầm là điều rất quý giá vì chúng không chỉ dạy cho ta biết

chúng ta sai ở chỗ nào mà chúng còn cho ta biết cách để sửa chữa. Khi bạn phạm phải ít sai lầm hơn, bạn sẽ trở thành nhà quản lý tài giỏi hơn, kinh nghiệm hơn, có khả năng ảnh hưởng lớn hơn. Chúng ta ai cũng có thể mắc sai lầm, chúng ta hãy biết thừa nhận, biết rút ra kinh nghiệm và tiếp tục tiến lên phía trước.

**QUY TẮC 47**

**SẴN SÀNG TỪ BỎ NHỮNG THỨ KHÔNG HỢP THỜI, LUÔN THẤY ĐƯỢC NHỮNG THỨ CÒN HIỆU QUẢ VÀ NHỮNG THỨ ĐANG THAY ĐỔI**

Bạn biết thế nào rồi đấy, công việc của bạn đang thuận lợi, trôi chảy thì bỗng nhiên bạn không đạt được chỉ tiêu, doanh số bán hàng sụt giảm, việc thay đổi nhân viên liên tục diễn ra. Nhưng bạn vẫn đang làm những cái bạn từng làm trước đây. Bạn vẫn đang áp dụng phương pháp làm việc rất hiệu quả nhưng bỗng nhiên nó cũng không còn tác dụng nữa. Bạn phải làm gì? Trước tiên bạn phải ý thức được những cái còn hiệu quả và những cái đang thay đổi. Sự thay đổi diễn ra nhanh tới mức mà bạn không kịp nhận ra nó cho tới khi quá muộn. Bạn hãy cảnh giác với điều này, hãy sẵn sàng và chuẩn bị thích ứng một cách nhanh chóng. Bạn phải nắm bắt được:

• Phát minh mới nhất trong ngành

• Công nghệ mới

• Ứng dụng mới

• Phương pháp mới

• Việc thay đổi doanh số bán hàng, xu hướng thị trường, thay đổi về nhân viên, mục tiêu và dự thảo ngân sách.

Bạn đừng luôn đi theo một lối mòn, nếu cần hãy sẵn sàng thay đổi liên lục. Nhà quản lý tốt là người sẵn sàng thích ứng với sự thay đổi một cách nhanh chóng và tài tình. Nếu không, bạn sẽ bị loại khỏi cuộc chơi.

Quy tắc này có thể áp dụng cho mọi việc, ví dụ như phong cách quản lý nhân viên. Bạn có thể duy trì một cách quản lý nào đó với nhân viên trong nhiều năm và nó tỏ ra có hiệu quả nhưng bỗng nhiên nó không còn phù hợp và không đem lại kết quả như ý. Bạn có thể cố gắng duy trì phong cách quản lý đó nhưng kết quả là bạn sẽ đánh mất nhân viên của bạn. Tốt hơn là bạn cứ sẵn sàng từ bỏ

phong cách cũ và áp dụng phong cách mới. Điều này có nghĩa là bạn phải thay đổi một cách tùy cơ ứng biến, linh hoạt. Nếu chúng ta luôn mong muốn tạo nên sự thay đổi trong công việc thì thỉnh thoảng chúng ta sẽ thay đổi mà không nhận ra sự thay đổi đó. Chúng ta phải tỉnh táo đối với những thay đổi ngầm bên trong.

NHÀ QUẢN LÝ TỐT LÀ NGƯỜI SẴN SÀNG THÍCH ỨNG VỚI SỰ THAY ĐỔI MỘT CÁCH NHANH CHÓNG VÀ TÀI TÌNH.

**QUY TẮC 48**

**LOẠI BỎ NHỮNG VIỆC PHI LÝ, PHẢI BIẾT ƯU TIÊN**

Tôi từng làm việc cho một người quản lý. Ông ta thích hỏi rằng chúng tôi làm việc cho ai. Nếu chúng tôi nói là làm cho chính chúng tôi thì ông ta lắc đầu. Nếu nói là làm cho ông ta thì ông ta cũng lắc đầu. Nếu nói rằng làm cho Ban giám đốc, ông ta cũng lại lắc đầu. Ông ta nói câu trả lời duy nhất là làm việc cho các cổ đông. Ông cũng nói thêm lý do duy nhất mà chúng ta làm việc là vì lợi nhuận. Những thứ khác chỉ là phụ. Nói như vậy cũng có lý. Chúng ta làm việc cho các cổ đông, dù họ có là ai đi nữa. Các cổ đông có thể là chính bạn nếu như bạn làm việc độc lập. Họ cũng có thể là Ban giám đốc nếu như đó là một công ty gia đình không tham gia giao dịch trên thị trường chứng khoán. Họ có thể là hàng triệu người, những người đã bỏ vốn ra đầu tư.

Vậy bạn hãy loại bỏ những điều không hợp lý. Dù cho người ta có nói thế nào đi nữa thì cũng chỉ có một lý do duy nhất để làm kinh doanh, ấy là lợi nhuận. Làm để kiếm tiền. Nếu như bạn đang làm ra những con số thì đó là điều tốt. Nếu không thì bạn hãy dẹp bỏ công việc của bạn. Giờ bạn đã có một thước đo thật đơn giản để đánh giá mọi thứ bạn đang làm. Bạn hãy hỏi "Việc này có góp phần đem lại lợi nhuận cho tôi hay không?" Nếu có thì bạn hãy tiếp tục. Nếu không thì hãy dừng ngay.

Khi bạn đã nói tới và thực hiện công việc thì đó là tất cả những gì bạn cần quan tâm. Không có lợi thì không làm kinh doanh nữa. Không kinh doanh thì không còn việc. Không công việc thì không còn thế chấp, không xe hơi, lương thực,...

KHÔNG CÓ LỢI THÌ KHÔNG KINH DOANH, KHÔNG KINH DOANH THÌ KHÔNG CÔNG VIỆC.

Tôi chắc rằng nếu bạn dừng lại và xem xét tất cả những gì bạn làm thì bạn sẽ thấy có rất nhiều việc không cần thiết. Bạn phải dành thời gian để ưu tiên vào việc quan trọng. Loại bỏ những việc

không cần thiết để tập trung vào một việc, chỉ một việc mà thôi. Đấy chính là cách để phân biệt một nhà quản lý giỏi với những người khác. Đó chính là sự tập trung cao độ, sự nhận thức rõ ràng và sự cống hiến hết mình.

## QUY TẮC 49

## KẾT GIAO VỚI NHỮNG NGƯỜI CÓ VỊ THẾ

*"Thật vô ích khi cố gắng che giấu một sự thật là người ta thường có các mối quen biết với nhau và một lúc nào đó họ sẽ tận dụng những mối quen biết để "thúc đẩy sự nghiệp"".*

**Obi trong "Tàn sát chủ động" (Ban nhạc anarcho punk)**

Bạn phải luôn nhớ rằng điều quan trọng không phải là bạn biết ai mà là ai biết bạn. Trong công việc thì có người đưa ra ý kiến, người cân nhắc và những người thi hành. Bạn cần phải biết ai là người đưa ra ý kiến, ai là người cân nhắc và kết thân với họ. Thường thì nhà quản lý cấp cao hay có trợ lý riêng nên bạn không bàn bạc trực tiếp được với nhà quản lý mà bạn còn có thể bị tay trợ lý của người quản lý từ chối. Bạn phải đứng về phía viên trợ lý. Điều này có nghĩa là bạn phải cư xử một cách nhã nhặn, lịch sự, khôn khéo, thận trọng, gan dạ, luôn luôn kín kẽ.

Rất nhiều người nghĩ rằng hệ thống "quen biết theo kiểu bè phái cũ" không còn nữa, hoặc là họ cho rằng b) nếu nó vẫn chưa bị xoá sạch thì cũng tới lúc nó nên bị dẹp bỏ, c) hoặc là hệ thống đó đã biến mất và thay vào đó là một hệ thống mới; như vậy thì việc phải quen biết những người có chức có quyền không cần thiết nữa, hoặc d) những tài năng thực sự sẽ luôn có cơ hội tỏa sáng.

BẠN CẦN PHẢI BIẾT AI LÀ NGƯỜI ĐƯA RA Ý KIẾN, AI LÀ NGƯỜI CÂN NHẮC Ý KIẾN VÀ KẾT THÂN VỚI HỌ.

Một số ý kiến trên có thể đúng nhưng mối quan hệ theo tầng lớp sẽ không bao giờ chấm dứt bởi vì những người có chức có quyền vẫn là những người điều hành các câu lạc bộ khác nhau. Nó không còn là trường học nữa mà nó có thể là câu lạc bộ golf, tổ chức nhân đạo, quán điểm tâm, trường đại học, gia đình, những nơi làm việc trước đây, nơi những người bạn cũ hay có thể là bất cứ nơi nào. Những người có chức quyền muốn tập hợp xung quanh mình những người cũng có địa vị và để họ có thể tin tưởng. Bạn cần phải quen biết với những người có quan hệ gần gũi với những người mà bạn cần làm quen: kết thân với họ để sau này bạn cũng trở thành một trong những người gần gũi với người có chức

quyền và sau đó trở thành một trong những người có chức quyền. Sau này bạn làm gì thì tùy vào bạn.

## QUY TẮC 50

## PHẢI BIẾT KHI NÀO CẦN ĐÓNG CỬA

Về cơ bản, nhà quản lý tốt là người thực hiện chính sách mở cửa. Tuy nhiên, đôi khi bạn cần phải biết lúc nào cần đóng cửa để bạn có thể:

• Tiếp tục làm một số công việc nào đó, có cuộc họp riêng, để nhóm của mình biết rằng mình không muốn bị quấy rầy, để cho nhóm của mình hiểu rằng mình thực sự là người quản lý, là cấp trên chứ không phải là người hoàn toàn giống như họ.

Tất nhiên, một nhà quản lý tài ba giống như bạn thì muốn thực hiện chính sách mở cửa để nhân viên có thể tiếp cận bạn khi họ cần. Nhưng có những lúc bạn cũng cần phải tạo ra một khoảng cách cả về mặt tinh thần cũng như mặt thể chất. Bạn biết đấy, bí quyết thực sự của việc quản lý hiệu quả nằm ở chỗ là dù cho bạn có thân mật với nhân viên của mình tới mức nào đi nữa thì có những lúc bạn vẫn phải cần thiết tỏ ra mình thực sự là cấp trên, là nhà quản lý.

Quản lý theo tinh thần dân chủ là rất tốt, thảo luận chung là việc làm đúng đắn. Tuy vậy, khi có việc gì xảy ra, bạn phải sẵn sàng chịu trách nhiệm và thực hiện phần việc của mình. Điều này có nghĩa là bạn phải nhanh chóng nắm giữ vai trò của mình, đưa ra mệnh lệnh khẩn cấp và hành động như một người quản lý, một ông chủ. Thường thường, việc bạn đóng cửa phòng làm việc sẽ tăng cường vai trò ông chủ của bạn. Bạn không cần phải cư xử như một nhà quản lý cộc cằn, hà khắc hay độc đoán nhưng phải là một nhà quản lý đúng mực.

CÓ NHỮNG KHI CẦN THIẾT PHẢI TẠO RA MỘT KHOẢNG CÁCH CẢ VỀ MẶT TINH THẦN CŨNG NHƯ VỀ MẶT THỂ CHẤT.

Nếu bạn là một trong những nhà quản lý thấy mình không có cảm giác (được nhân viên thừa nhận) hoặc cảm giác có được phong thái của một "ông chủ" thì tôi khuyên bạn nên áp dụng quy tắc đóng cửa phòng làm việc của bạn. Đóng cửa văn phòng là một dấu hiệu rõ ràng thể hiện ai là người kiểm soát tình hình của bạn - chính là bạn.

Việc làm cho nhân viên coi trọng bạn là rất cần thiết. Bạn cũng

cần thiết phải thể hiện quyền lực của bạn trong mọi tình huống. Đóng cửa văn phòng có nghĩa rằng bạn là người quản lý. Tuy nhiên bạn đừng quá lạm dụng quy tắc này vì chẳng có điều gì đáng bực hơn việc sếp luôn luôn vắng mặt.

## QUY TẮC 51

## SỬ DỤNG THỜI GIAN HIỆU QUẢ VÀ HỮU ÍCH

Một khi bạn biết được cách đóng cửa văn phòng thì bạn sẽ có thời gian rảnh rỗi trong căn phòng chỉ có mình bạn. Nhưng để trở thành nhà quản lý thực sự tài năng và hiệu quả thì bạn không được để mình thoái lui hay lụn bại. Bạn phải ngẩng cao đầu và hoàn thành công việc của bạn. Bạn phải giải quyết công việc nhanh chóng, hiệu quả. Sau đó, bạn hãy làm những việc cho những kế hoạch lâu dài, kế hoạch của riêng bạn, nâng cao kiến thức chuyên môn.

Làm việc chăm chỉ khi không bị quản thúc bởi những chiếc roi điện chăn gia súc cũng giống như bạn đang làm cho chính bản thân bạn. Bạn phải làm việc tận tụy, hết mình và tập trung. Điều này đòi hỏi bạn cần thực hành và luyện tập. Chúng ta ai cũng cần thời gian để suy nghĩ, thời gian để nghỉ ngơi. Tuy nhiên điều quan trọng là không được lạm dụng cách làm này. Bạn không thể để người khác tới làm lãng phí thời gian cả ngày của bạn. Lập thời gian biểu cho công việc cụ thể. Viết ra những danh sách ngắn gọn để có thể hoàn thành được từng việc nhỏ một. Làm như vậy bạn sẽ cảm thấy toại nguyện về những gì bạn làm. Bạn hãy hít thật nhiều không khí trong lành nếu không bạn sẽ ngủ rất nhiều, đừng uống rượu vào bữa trưa nếu không bạn sẽ ngủ cả buổi chiều, hãy đi ngủ sớm nếu không bạn sẽ cố để ngủ bù ở văn phòng.

Bạn hãy cảnh giác với những người làm bạn mất thời gian một cách vô ích. Bạn cứ nói với họ rằng bạn có việc quan trọng, cấp bách cần giải quyết và hỏi liệu bạn có thể tới gặp họ sau được không?

Bạn cũng phải cẩn thận với thư điện tử (email). Chúng cũng là những thứ làm bạn mất thì giờ. Email có thể khiến bạn có suy nghĩ tệ hại sau "Ồ, hòm thư của tôi đã trống không rồi, công việc của tôi đã xong". Sự thật thì công việc không chỉ có nghĩa là trả lời email hoặc là viết email. Công việc có nghĩa là bạn phải hành động và thực sự làm điều gì đó, có thể là gọi điện thoại, theo sát khách hàng nào đó, tạo ra doanh thu, kiểm tra việc sản xuất, hoàn tất các báo cáo. Bây giờ bạn hãy làm ngay những thứ tôi vừa nói tới đi.

Bạn hãy làm việc một cách hiệu quả và đem lại lợi nhuận. Tất cả các chuyện khác chỉ là vấn đề thứ yếu.

ĐỪNG NGỒI KHÔNG, HÃY ĐỌC CÁI GÌ ĐÓ.

**QUY TẮC 52**

**LẬP KẾ HOẠCH B VÀ KẾ HOẠCH C**

Bạn phải lập kế hoạch dự phòng những điều tệ hại có thể xảy ra. Trước mọi chuyện bạn cần phải đặt câu hỏi "Cái gì sẽ xảy ra nếu…". Nếu không làm như vậy thì bạn sẽ bị bất ngờ và rơi vào thế bị động. Bạn đừng bao giờ giả định rằng mọi chuyện sẽ xảy ra thuận lợi. Không bao giờ có chuyện như vậy đâu. Bạn đừng bao giờ cho rằng bạn luôn luôn làm việc một cách ổn thỏa. Không thể luôn luôn như vậy được. Bạn đừng nghĩ rằng lúc nào công nghệ cũng hoàn hảo, có những lúc nó cũng có trục trặc đấy. Đừng cho là bạn có đủ thời gian, bạn không có đủ thời gian đâu. Không nên nghĩ rằng nhân viên sẽ đến đúng giờ, họ không tới đúng giờ đâu. Bạn đừng cho rằng bạn sẽ không bao giờ quên điều gì, bạn sẽ quên đấy. Đừng giả định kế hoạch A sẽ suôn sẻ, không suôn sẻ đâu, và cũng đừng nghĩ là kế hoạch B sẽ tốt hơn, một lúc nào đó cả kế hoạch B của bạn cũng đổ bể.

Tôi nghĩ rằng lúc này bạn đã có thể hiểu được tôi muốn nói gì rồi. Khi mọi việc xảy ra ngoài ý muốn - và chúng sẽ xảy ra như vậy - thì bạn hãy sẵn sàng khắc phục, thích ứng và vượt qua. Ví dụ như khi bạn đang có bài thuyết trình và đã chuẩn bị trình bày tất cả các nội dung bằng Powerpoint, bạn sẽ làm gì nếu bị mất điện hay phần mềm bị trục trặc? Bạn phải dự tính trước tất cả xem mình phải làm gì khi mất điện, công nghệ bị trục trặc hoặc là trật tự trình chiếu trong Powerpoint không hoạt động được. Bạn phải dự trù vì trục trặc sẽ có thể xảy ra. Có thể hôm nay nó không xảy ra nhưng có thể ngày mai vào chính những lúc mà bạn không ngờ tới, không chuẩn bị và không dự phòng.

BẠN ĐỪNG BAO GIỜ CHO RẰNG BẠN CÓ ĐỦ THỜI GIAN - BẠN KHÔNG CÓ ĐỦ THỜI GIAN ĐÂU.

Tất nhiên nếu là nhà quản lý thực thụ thì không cần phải có kế hoạch B, kế hoạch C bởi vì họ có thể sẵn sàng ứng phó với rủi ro bất cứ lúc nào. Dù sao tôi vẫn cho rằng việc thường xuyên tự hỏi: "Tôi sẽ ứng phó thế nào nếu kế hoạch này không mang lại hiệu quả?" vẫn là cách làm khôn ngoan, cẩn trọng.

**QUY TẮC 53**

**BIẾN CƠ HỘI THÀNH VẬN MAY NHƯNG KHÔNG BAO GIỜ THỪA NHẬN NÓ**

*"Tôi là người rất tin vào may mắn. Tôi thấy rằng tôi càng làm việc chăm chỉ thì tôi càng có cơ hội gặp may".*

**Thomas Jefferson,** Tổng thống Mỹ (1801-1809)

Nếu bạn luôn luôn để tâm tìm kiếm cơ hội thì bạn sẽ gặp được cơ hội, sự tình cờ và rất nhiều may mắn. Nếu bạn nhanh nhẹn, thông minh và mạnh dạn, bạn có thể nắm được vận may và tận dụng được nó. May mắn là vậy đấy. Bạn hãy nắm lấy nó khi có thể bởi vì nó có thể qua đi bất cứ lúc nào. Bạn không thể hoạch định nó thành một kế hoạch, ngân quỹ hay thành một báo cáo nhưng may mắn luôn luôn ở đâu đó quanh bạn. Thực tế, nếu bạn càng mong đợi, ấp ủ và trông chờ vận may thì bạn càng có nhiều khả năng gặp nó. Chúng ta phải có niềm tin vào vận may, nếu không làm sao chúng ta có thể nói những người chúng ta không ưa đã gặt hái được thành công?

Giờ thì bạn đừng nghĩ rằng bạn sẽ dựa vào vận may để xây dựng nghề nghiệp cho mình. Làm theo cách này thì không có kết quả. Tôi đang nói rằng thỉnh thoảng chúng ta đều gặp chút ít may mắn nào đó và khi dịp may đến bạn phải nắm lấy và tận dụng nó. Sau đó thì bạn hãy giữ im lặng về vận may của mình. Không phải lúc nào bạn cũng cần nói sự thật. Một chút khiêm tốn giả tạo cũng có hiệu quả cao. Nếu bạn gặp may mắn thì hãy nói "đó là một dịp may". Tuy nhiên bạn cũng hãy nói theo cách nào đó để người ta biết rằng bạn đã bỏ ra hàng tháng trời lập kế hoạch kỹ càng, hàng năm nghiên cứu và hàng chục năm học tập kinh nghiệm thì mới có được "may mắn đó". Bạn cứ nói thẳng ra vì những điều bạn nói là sự thật. Không có điều gì gọi là may mắn cả nhưng bạn có thể gặp được những giây phút hiếm hoi nhờ vào những công việc, những kinh nghiệm, nghiên cứu và lập kế hoạch mà bạn chuẩn bị trước. Nếu bạn không là người giỏi giang, nỗ lực trong công việc của mình thì may mắn cũng không đến với bạn. Nếu bạn không phải là một nhà quản lý tài ba thì bạn cũng không thể nắm bắt được cơ hội và tận dụng nó.

NẾU BẠN KHÔNG NỖ LỰC ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI GIỎI GIANG TRONG CÔNG VIỆC CỦA BẠN THÌ VẬN MAY CŨNG SẼ KHÔNG ĐẾN VỚI BẠN.

**QUY TẮC 54**

**BIẾT KHI NÀO BẠN BỊ STRESS**

*"Hầu hết mọi người đều bỏ lỡ cơ hội bởi vì cơ hội đến một cách bất ngờ và vì nó trông giống công việc."*

**Thomas Edison**

Nhà quản lý tài giỏi biết cách luôn chiến thắng stress. Tại sao vậy? Vì stress rất có hại. Stress không đem lại lợi ích gì. Hình ảnh về nhà quản lý truyền thống thường là người bị stress nặng, họ phải uống thuốc chống stress và bị áp huyết cao nhưng vẫn có được những ý tưởng tuyệt vời. Nhà quản lý hiện đại là người thoải mái, từ tốn, dịu dàng, trầm tĩnh, cẩn thận đối với công việc. Bạn không cần phải căng thẳng, thực sự không cần thiết phải căng thẳng. Bạn phải luôn hứng khởi, phấn chấn, nhiệt tình, hân hoan. Bạn không nên căng thẳng.

Stress chỉ đơn giản xảy ra khi sự hứng khởi và niềm vui của bạn không còn. Thay vì cảm thấy yêu thích công việc, bạn bắt đầu thấy sợ nó. Thay vì thấy phấn chấn, bạn cảm thấy sợ hãi. Bạn không còn thấy công việc là một thách thức mà coi đó là sự đối đầu không lựa chọn.

Vậy bạn trải qua stress thế nào? Chính xác là bạn trải nghiệm stress thế nào? Đây quả là vấn đề riêng tư. Stress có thể là khi bạn hút thuốc, uống rượu nhiều, có thể là không ngủ được hoặc không ăn được hoặc có thể biểu hiện ở dạng mệt mỏi thần kinh, hốt hoảng, giật mình, nháy giật, sợ hãi vô lý hoặc là có những hành vi không phù hợp. Nếu bạn không biết dấu hiệu căng thẳng của bạn là gì thì hãy hỏi ai đó biết rõ về bạn. Họ có thể giúp bạn.

BẠN CẦN PHẢI ĐẦY HỨNG KHỞI, PHẤN CHẤN, NHIỆT TÌNH, HÂN HOAN. BẠN KHÔNG NÊN CĂNG THẲNG.

Khi tôi thấy có dấu hiệu của stress, tôi dành thời gian để tự hỏi:

• Tại sao tôi lại bị stress

• Điều gì đang gây ra stress

• Tôi có thể làm gì để ngăn chặn stress

• Làm cách nào tôi có thể ngăn không cho stress tái diễn.

Tôi không thích bị stress và sẽ không để nó ảnh hưởng nhiều đến sức khỏe của tôi. Tôi biết cách điều chỉnh bản thân. Tôi có thể làm

giảm stress rất nhanh ngay khi tôi thấy có dấu hiệu bị stress. Tôi biết cách nào hiệu quả cho tôi. Thế còn cách nào hiệu quả đối với bạn?

**QUY TẮC 55**

**CHĂM SÓC SỨC KHỎE CỦA BẠN**

Bạn rất dễ chểnh mảng với việc chăm sóc sức khỏe của bạn. Bây giờ bạn hãy bắt đầu chăm sóc sức khỏe của bạn đi. Sau đây là những lời khuyên giúp bạn có sức khỏe tốt:

• Ăn uống đúng cách. Ngồi ăn nơi thoải mái, vừa ăn vừa thưởng thức đồ ăn

• Ăn thức ăn phù hợp. Thức ăn phải tươi, nhiều chất hữu cơ, thịt nạc, hoa quả tươi, xà lách, rau, thức ăn giàu chất xơ, không ăn thức ăn thừa, thực phẩm qua chế biến

• Ngủ ngon giấc

• Không lo âu, luôn mỉm cười, thư giãn với những thứ không liên quan tới công việc

• Kiểm tra sức khỏe định kỳ để phát hiện kịp thời những triệu chứng bệnh lý, kiểm tra tinh hoàn hoặc u ngực, bướu

• Làm việc trong môi trường thoải mái và an toàn

• Đi kiểm tra nồng độ cholesterol, áp huyết máu, v.v...

• Duy trì những mối quan hệ thân mật và tình dục

• Theo một tín ngưỡng nào đó để giúp bạn vượt qua tình trạng khủng hoảng

• Tập thể dục

• Theo dõi cân nặng

• Uống vừa phải

• Đừng hút thuốc.

NẾU BẠN MUỐN SỐNG LÂU VÀ MẠNH KHỎE THÌ BÂY GIỜ BẠN NÊN ÁP DỤNG NHỮNG LỜI KHUYÊN NÀY.

Tất nhiên bạn không phải bắt buộc áp dụng bất cứ lời khuyên nào trên đây. Bạn là người đã trưởng thành và tự bạn có thể quyết định mọi chuyện. Nhưng nếu bạn muốn sống lâu và mạnh khỏe thì bây giờ bạn nên áp dụng những lời khuyên này.

**QUY TẮC 56**

**HÃY SẴN SÀNG ĐÓN NHẬN ĐAU KHỔ CŨNG NHƯ NIỀM VUI**

*"Sai lầm lớn nhất chúng ta từng mắc phải trong cuộc sống đó là chúng ta nghĩ rằng chúng ta làm việc cho ai đó chứ không phải cho bản thân chúng ta".*

**Brian Tracy**

Bạn để ý thì sẽ thấy, cuộc sống cũng giống như một chiếc túi tổng hợp. Bạn càng lên nắm giữ những vị trí cao thì bạn càng thấy điều này là đúng. Khi mới làm việc ở vị trí của một nhân viên kế toán xoàng xĩnh, tôi thường cảm thấy chán nản, trống rỗng, bực tức, giận dữ và không thích làm việc. Nhưng khi tôi lên chức Tổng giám đốc, tôi ngạc nhiên vì thấy mình vẫn thấy buồn chán, trống rỗng, bực tức, giận dữ và không thích làm việc. Khi mới vào nghề, tôi không cho rằng công việc của tôi rất tốt, là thoải mái nhưng khi tôi đã ở vị trí cao, tôi hoàn toàn không chuẩn bị cho cảm giác hụt hẫng này. Tôi nghĩ rằng ngày nào cũng sẽ tốt đẹp, thú vị, đầy kịch tính, thách thức và vui vẻ nhưng khi công việc không như những gì tôi nghĩ thì tôi thất vọng.

BẠN PHẢI ĐIỀU CHỈNH SUY NGHĨ CỦA MÌNH ĐỂ KHỎI CẢM THẤY BỰC TỨC KHI CÔNG VIỆC KHÔNG NHƯ Ý BẠN.

Tất nhiên, giờ đây tôi nhận ra rằng có những ngày sẽ rất vui và thú vị nhưng những ngày đó không nhiều bằng những ngày mà tôi cảm thấy chán nản. Bạn phải chuẩn bị đón nhận đau khổ cũng như niềm vui. Bạn phải điều chỉnh suy nghĩ của bạn để khỏi cảm thấy bực tức khi công việc không như ý bạn và khi có chuyện vui thì bạn cũng không vui mừng một cách thái quá.

Vấn đề là nếu công việc khiến bạn buồn chán thì chính sự rối loạn của bạn càng làm cho nó tồi tệ hơn. Tôi đã từng trải qua những tình huống như thế này. Cách tốt nhất là bạn nên bình tĩnh làm chủ bản thân và để cho cảm giác chán nản tiêu tan. Là nhà quản lý thì bạn không được để mình rơi vào tình trạng rối loạn, tất nhiên là ngoại trừ rối loạn theo cách sáng tạo.

**QUY TẮC 57**

**ĐỐI MẶT VỚI TƯƠNG LAI**

*"Điều thú vị nhất của tương lai là ở chỗ tương lai đến rất từ từ."*

**Abraham Lincoln,** Tổng thống Mỹ (1861-1865)

Dù bây giờ bạn có đang làm gì thì mọi thứ cũng sẽ thay đổi. Tương lai là điều tất yếu sẽ tới.

Tất cả những sự thay đổi trên sẽ xảy ra và nhà quản lý tài ba phải là người không chỉ đón nhận sự thay đổi đó mà còn chuẩn bị sẵn sàng chờ đón nữa. Quy tắc này không áp dụng cho những trường hợp khủng hoảng cụ thể nhưng nó sẽ giúp bạn ứng xử linh hoạt, mềm dẻo để chiến thắng. Điều này có nghĩa là khi sự thay đổi xảy ra, bạn có thể bắt kịp nó và không bị tụt hậu.

Tôi từng làm việc cho một công ty đặc biệt. Chỉ trong một năm, công ty này có tới hai lần thay đổi người quản lý. Người quản lý mới nào cũng muốn thay đổi rất nhiều thứ. Họ muốn công việc được làm theo "cách của họ". Điều này cũng tốt, nhưng sau lần thay đổi đầu tiên, chúng tôi dường như không đủ sức để thực hiện những đổi mới trong lần thay đổi thứ hai. Tôi thấy rất nhiều người phải bỏ việc vì họ không chịu được áp lực đòi hỏi họ phải rất linh hoạt trong công việc. Bản thân tôi khi đó cũng gần giống như họ. Đó là thời gian khó khăn đối với tôi. Tuy nhiên sau đó tôi nhận ra rằng chống lại sự thay đổi là điều không thể. Chỉ bằng cách chấp nhận sự thay đổi thì tôi mới có thể tồn tại được và không chỉ là tồn tại mà thôi, tôi có thể tận dụng nó để làm lợi cho tôi. Tôi càng sẵn sàng đón nhận sự thay đổi và "có thái độ chấp nhận nó" thì tôi càng có ý thức trách nhiệm về nó hơn. Những nhà quản lý khác cố gắng chống cự như cây sồi trong cơn giông bão nhưng tôi muốn là một cây liễu. Tôi cong mình, uốn theo chiều gió và tôi đã tồn tại. Họ chống cự, kiên định và đã gục ngã.

CHỐNG LẠI SỰ THAY ĐỔI LÀ VIỆC LÀM VÔ ÍCH, CHỈ BẰNG CÁCH ĐÓN NHẬN NÓ THÌ BẠN MỚI TỒN TẠI ĐƯỢC.

Bạn cũng phải đón nhận tương lai của bạn. Bạn sẽ tiếp tục chứ? Bạn có thấy chán công việc, chán ngành bạn đang làm và vai trò của bạn trong đó? Những gì tác động, kích thích tới bạn ngày hôm nay có thể sẽ không còn tác dụng với bạn trong mười năm sau.

**QUY TẮC 58**

**NGẨNG CAO ĐẦU CHỨ ĐỪNG QUỲ GỐI**

Việc lựa chọn thái độ cam chịu trước cuộc sống là điều rất dễ dàng. Cái khó là làm thế nào để bạn giữ được thái độ vui vẻ, lạc quan, ngẩng cao đầu. Chiếc ly của bạn nửa vơi hay nửa đầy? Nếu bạn trả lời là nửa vơi thì có lẽ bạn cần đi nghỉ, cần một kế hoạch đào tạo lại, cần thử thách mới, một công việc mới, một bộ phận làm việc mới, một nhóm mới hay đơn giản là một phương pháp làm việc mới. Cuộc sống có khi giống như một làn đạn bắn sau lưng mà chúng ta không kịp tránh né. Công việc của người quản lý không phải lúc nào cũng vui vẻ hay dễ dàng. Có lúc bạn thấy mệt mỏi, thất vọng, chán nản và muốn buông xuôi. Thỉnh thoảng chúng ta hay rơi vào trạng thái này. Nghề quản lý cũng có lúc là một công việc hết sức bạc bẽo. Tôi không biết chịu áp lực từ trên xuống hay từ dưới lên đằng nào dễ chịu hơn. Nhưng tôi chắc chắn rằng việc bị kẹt ở giữa cấp trên và cấp dưới là điều chẳng thú vị gì.

Ngẩng cao đầu vừa là thái độ kiên quyết về tinh thần và vừa là sự định hướng về mặt cơ thể. Bạn có thể tập luyện thái độ ngẩng cao đầu cả bằng hành động bên ngoài và thái độ bên trong.

BẠN CÓ THỂ LUYỆN TẬP THÁI ĐỘ NGẨNG CAO ĐẦU CẢ BẰNG HÀNH ĐỘNG BÊN NGOÀI VÀ THÁI ĐỘ BÊN TRONG.

Khi bước vào phòng, bạn phải ngẩng cao đầu. Khi chủ trì một cuộc họp, bạn cần ngẩng cao đầu. Khi thực hiện một bài thuyết trình, bạn cũng phải ngẩng cao đầu. Khi nói chuyện với nhân viên, bạn cũng phải cư xử tương tự. Nói chuyện với khách hàng bạn cũng cần ngẩng cao đầu. Vào cuối một ngày dài và bận rộn, khi bạn lên giường, bạn có thể cúi đầu và đi ngủ. Khi ấy bạn biết rằng bạn đã dũng cảm, can đảm, nỗ lực suốt cả ngày. Bạn đã làm việc rất tốt.

**QUY TẮC 59**

**PHẢI BIẾT NHÌN THẤY RỪNG VÀ THẤY CÂY**

*"Một số người nhìn thấy cây nhưng lại không thấy rừng. Tôi nhìn thấy cả rừng và cả cây, thấy ngôi làng nhỏ xa xôi và hơn thế nữa tôi có thể nhìn được rất xa".*

**Simon Munnery,** Diễn viên tấu hài

Bạn cần biết cách nhìn xa trông rộng. Sẽ là không tốt nếu như bạn chỉ tập trung vào những gì bạn làm hay những gì nhóm của bạn làm. Thậm chí bạn cũng không thể chỉ chú ý tới những gì công ty làm hoặc những gì liên quan tới ngành bạn. Bạn luôn luôn phải có con mắt nhìn nhận một cách bao quát. Người quản lý tốt - chính là bạn - cần phải có hiểu biết về chính trị - cả trong nước và thế

giới - về lịch sử xã hội, các sự kiện thế giới, sự kiện trong nước, các vấn đề thế giới, môi trường, các luật hiện hành, các dự luật và những tiến bộ về công nghệ (những cái có thể có ảnh hưởng hay không ảnh hưởng tới ngành của bạn).

Người quản lý giỏi là người phải luôn luôn chú ý tới những sự việc xung quanh, luôn chú ý tới những ý tưởng, những cải tiến và xu hướng mới. Bạn cần phải thấy được cây và thấy được rừng.

CHỈ TẬP TRUNG VÀO NHỮNG CÁI BẠN LÀM HAY NHỮNG VIỆC PHÒNG BẠN LÀM LÀ CHƯA ĐỦ.

**QUY TẮC 60**

**PHẢI BIẾT BỎ QUA NHỮNG CHUYỆN KHÔNG CẦN THIẾT**

*"Nếu như bạn chỉ luôn cảm thấy giận dữ và bực tức Bạn sẽ không bao giờ có khả năng để thoát khỏi vòng luẩn quẩn."*

**Catherine Faber,** Bài thơ Để nó qua đi, 1999

Đôi khi thật khó có thể bỏ qua mọi chuyện, thật khó để biết được khi nào phải dừng lại. Bạn phải biết bỏ qua, phải biết điểm dừng vì thực tế có một số dự án không thể thực hiện được: một số thành viên trong nhóm không thể hòa hợp, không thể bắt nhịp với công việc, một số cấp trên thì hoàn toàn không thể hợp tác, một số công việc cần phải chấm dứt. Theo linh cảm, người quản lý phải biết được khi nào cần dừng lại, cần tránh xa, cần rút lui, cần giữ an toàn cho nhóm của họ. Quy tắc này dành cho bạn và cho những ai đang rơi vào thế bí, những ai cố gắng bảo vệ những cái không thể bảo vệ được. Bạn phải biết khi nào cần từ bỏ, cần biết khi nào sự việc không thể cứu vãn nổi.

PHẢI BIẾT KHI NÀO CẦN TỪ BỎ, KHI NÀO THÌ SỰ VIỆC KHÔNG THỂ CỨU VÃN NỔI.

Người quản lý tốt là người biết khi nào cần giơ tay lên và nói: "Ồ, tôi đã làm mọi chuyện rối tung lên. Đó là lỗi của tôi. Tôi sẽ không làm mọi chuyện tồi tệ hơn nữa". Người ta sẽ không chỉ trích bạn nữa vì chính sự trung thực và thẳng thắn của bạn đã chinh phục họ và họ sẽ không làm khó bạn.

Nếu như bạn không biết điểm dừng, không biết khi nào phải dừng lại thì bạn sẽ bực tức, giận dữ, căng thẳng, ghen tị và đau khổ. Bạn hãy học cách dẹp bỏ mọi chuyện và tiếp tục tiến lên. Bạn không phải tha thứ hay cố gắng quên hay làm bất cứ cái gì khác ngoại trừ

việc dẹp bỏ những điều không hay và tiếp tục tiến lên.

Có một điều kỳ lạ trong công việc đó là giữ bình tĩnh thì tốt hơn là nổi khùng lên. Tuy nhiên, việc cố gắng giữ bình tĩnh cũng sẽ khiến bạn bực tức thêm, có điều sự bực tức kiểu này xảy ra chậm hơn mà thôi. Tốt hơn là bạn đừng chú ý tới những gì làm bạn khó chịu, bực tức. Bạn hãy tập trung vào những việc khiến bạn cảm thấy hứng thú.

**QUY TẮC 61**

**HÃY QUYẾT ĐOÁN, NGAY CẢ KHI ĐÔI LÚC ĐIỀU NÀY LÀM BẠN MẮC SAI LẦM**

Tôi chắc rằng bạn chẳng ưa gì kiểu người quản lý không dám quyết định vì họ sợ đưa ra quyết định sai lầm. Những ai hay do dự, thiếu quả quyết và ba phải sẽ không dám quyết định cho tới khi quá muộn hoặc là họ muốn người khác đưa ra quyết định thay họ. Tôi cũng đã làm việc với vài người kiểu này và tôi rất khó chịu khi thấy họ luôn luôn ba phải, đứng giữa bởi họ không biết nên theo phía nào. Họ cư xử như vậy là do họ sợ hãi. Bạn không phải sợ gì hết. Bạn cứ đưa ra quyết định và mắc sai lầm thì còn tốt hơn là bạn do dự không dám làm gì.

Cứ giả sử rằng bạn ra một quyết định sai lầm. Ồ, đôi khi trong sai lầm đó, bạn lại thấy được điều gì đó khả quan và kỳ diệu có thể giúp bạn tìm ra hướng giải quyết và cố gắng làm tốt mọi chuyện mặc dù đôi khi bạn chẳng biết bạn đang làm gì. Đó là kiểu nhà quản lý tài ba mà tôi muốn bạn trở thành. Nhà quản lý tài năng có khả năng đối mặt với bất cứ vấn đề nào có thể và sẽ xảy ra. Nếu bạn chỉ muốn an toàn và giữ ý kiến trung lập thì bạn đừng đọc cuốn sách này nữa.

Ở đây tôi không nói rằng bạn nên đưa ra những quyết định vội vàng cẩu thả. Tôi muốn nói người quản lý tốt trước khi đưa ra quyết định phải xem xét những căn cứ rồi cân nhắc, có thể hỏi ý kiến người khác rồi mới quyết định. Đây mới là điều mà tôi muốn nói tới, điều mà bạn sợ đưa ra quyết định vì sợ sẽ mắc phải sai lầm.

MẠNH DẠN ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH THÌ TỐT HƠN LÀ SỢ HÃI KHÔNG DÁM QUYẾT ĐỊNH.

Bạn cần phải có can đảm. Bạn phải có can đảm dù đôi khi có thể phạm sai lầm. Can đảm để liều lĩnh, mạo hiểm. Can đảm để đối mặt với sợ hãi một cách tích cực (do dự vì sợ hãi thì khác với việc đưa ra một quyết định quan trọng và e ngại nhưng cảm thấy mãn

nguyện).

Những gì bạn cần làm là xem xét thực tế, cân nhắc, nhờ người khác cho lời khuyên, lắng nghe theo trực giác và đưa ra quyết định. Bạn hãy luôn năng nổ và dũng cảm.

**QUY TẮC 62**

**HÃY LỰA CHỌN PHONG CÁCH QUẢN LÝ TINH GỌN, ĐƠN GIẢN**

*Bạn hãy tìm đến với người có phong cách quản lý tinh gọn và trung thực. Hãy đến với những công ty có những nhóm làm việc có thể giải thích mọi việc một cách rõ ràng và tinh gọn.*

**Seth Jayson,**

Cổ phiếu dành cho những nhà đầu tư lười biếng The Motley Fool, www.fool.com

Chủ nghĩa tối thiểu hóa có nghĩa là không đưa ra những bài báo cáo dài. Nó không có nghĩa là cứ 20 phút lại đưa ra một bản thông cáo. Nó có nghĩa là giữ các quy tắc ở mức tối thiểu, đơn giản nhất và để cho mọi người tiếp tục công việc của họ. Quản lý tinh gọn cũng có nghĩa là khi giao nhiệm vụ phải rõ ràng, dễ hiểu, cũng có nghĩa là người quản lý trưng dụng các nhà chuyên môn và để cho họ làm việc trong môi trường ổn định. Điều này có nghĩa là nhà quản lý phải yên tâm với vị trí của mình, không cần phải thể hiện hoặc can thiệp vào việc người khác. Quản lý tinh gọn là cách làm ít nhưng đem lại nhiều kết quả. Tất nhiên là bạn là một ông chủ nhưng cách bạn quản lý công việc phải giống như việc bạn điều khiển một con tàu lớn - bạn chỉ cần chạm nhẹ vào tay lái là đủ. Nếu như bạn vặn cần lái quá mạnh từ bên này sang bên kia thì chắc chắn ngay lập tức bạn sẽ mất phương hướng.

Người Trung Quốc xưa có câu: "Trị nước cũng giống như việc nấu một con cá nhỏ"... đừng đảo mạnh tay nếu không cá sẽ bị nát. Quản lý một phòng ban, một nhóm hay một công ty thì cũng tương tự như vậy. Bạn phải hành động một cách nhẹ nhàng, thận trọng, kín đáo, tốt hơn hết là phải hãy cẩn trọng chứ đừng lộ liễu.

QUẢN LÝ TINH GỌN LÀ CÁCH LÀM ÍT NHƯNG ĐEM LẠI NHIỀU KẾT QUẢ.

**QUY TẮC 63**

**TƯỞNG TƯỢNG RA TẤM BẢNG SỨ MÀU XANH CỦA BẠN**

Nếu bạn viết được cuốn sách bán chạy nhất thì sau khi qua đời, bạn sẽ được tặng một tấm bảng sứ gắn vào tòa nhà nơi bạn sinh ra, nơi bạn sống hoặc nơi bạn đã viết ra tác phẩm nổi tiếng đó - miễn là nơi đó thuộc nước Anh. Tấm bảng sứ là để tưởng nhớ tới công việc tốt đẹp bạn làm khi còn sống. Nếu bạn không làm tốt việc của bạn - ví dụ như việc viết tác phẩm bán chạy nhất, và cố gắng tồn tại ở London - thì bạn không được nhận tấm bảng sứ danh dự màu xanh.

Bây giờ bạn hãy tưởng tượng rằng có một tấm bảng sứ xanh để tặng cho người có phong cách quản lý hoàn hảo và nó không chỉ giới hạn ở London. Bạn sẽ làm gì để xứng đáng được nhận tấm bảng đó? Thực tế bạn có nhận được một tấm không? Tóm lại bạn muốn được người ta nhớ tới bạn như thế nào? Tôi từng làm việc cho một ông chủ. Ông ta có phong cách quản lý rất lạc hậu. Ngày nào cũng vậy, mỗi khi ông tới chỗ làm việc thì ông đều to tiếng với người đầu tiên ông ta gặp và chê bai bất cứ việc gì họ đang làm. Sau đó ông ta tới văn phòng và uống cà phê trong khoảng 30 phút. Tiếp đó ông ta đi khắp nhà máy và khen ngợi người đầu tiên ông ta gặp, bất kể họ đang làm việc như thế nào. Tôi hỏi ông vì sao ông ta lại làm như vậy thì ông ta nói rằng "Làm cho họ cảnh giác. Họ không bao giờ biết thái độ của tôi đối với họ như thế nào. Tôi càng khiến họ sợ hãi, cảnh giác thì họ càng làm việc hiệu quả hơn". Làm theo cách này thì bạn sẽ không nhận được tấm bảng xanh đâu. Đây là cách làm rất dại dột.

BẠN MUỐN NGƯỜI TA NHỚ TỚI BẠN NHƯ THẾ NÀO?

Từ trước tới nay đó là cách quản lý tồi tệ và sai lầm nhất mà tôi biết. Bây giờ thì người quản lý đó vẫn còn làm việc ở đó. Công ty cũ vẫn trọng dụng ông ta. Ông ta khó có khả năng thăng tiến bởi vì ông ta vẫn giữ vị trí cũ và vẫn duy trì cách quản lý cũ từ trước tới nay. Tôi không mua cổ phần của công ty đó - tôi chưa từng mua và sẽ không bao giờ mua.

Tôi muốn một tấm bảng sứ màu xanh. Tôi muốn được nhận nó vì tôi là người quản lý tốt nhất từ trước tới nay. Tôi muốn có nó vì tôi là người có ích cho nhóm của tôi, vì tôi đã đem lại thành công lớn và là người mà người khác muốn làm việc cho.

**QUY TẮC 64**

**ĐẶT RA QUY TẮC VÀ TUÂN THỦ QUY TẮC**

Khi đứng trước với những lời đề nghị thì bạn phải có quy tắc của

bạn. Nếu không có quy tắc thì chính bạn sẽ khinh bạn, hoặc là mắc nợ nần, hoặc là bị tù đày. Có thể bạn sẽ gặp phải những hậu quả trên song ít nhất thì bạn cũng phải nói là "Nhưng tôi có quy tắc của tôi". Cần phải có những ranh giới mà bạn không thể vi phạm. Bạn phải biết đâu là ranh giới.

CẦN PHẢI CÓ RANH GIỚI ĐỂ BẠN KHÔNG VI PHẠM. BẠN PHẢI BIẾT ĐÂU LÀ RANH GIỚI CỦA MÌNH.

Chẳng ai biết đâu là ranh giới mà bạn không được vi phạm cho tới khi người ta yêu cầu bạn làm một việc rồi bạn nói cho họ biết đấy là ranh giới của bạn. Ranh giới hay quy tắc của bạn phải giống như một bức tường thép cao 10 dặm. Bạn không được phép vượt qua nó dù với bất cứ giá nào.

Vậy ranh giới của bạn là gì? Người ta đã từng yêu cầu tôi làm những điều mà tôi không thích. Người ta bảo tôi làm những chuyện tôi không thấy hài lòng. Họ bảo tôi làm những việc tôi thấy hết sức tẻ nhạt. Tuy nhiên, mỗi khi ai đó bảo tôi làm chuyện gì vi phạm quy tắc của tôi - may mắn là trong suốt sự nghiệp của tôi, chỉ có một đôi lần người ta yêu cầu tôi như vậy - thì tôi đều trả lời "Không" và kiên quyết với quyết định của tôi. Mỗi khi giữ được quy tắc của tôi thì tôi càng giữ được công việc lâu bền hơn chứ không bị mất việc và phải mò mẫm tới các trung tâm giới thiệu việc làm.

**QUY TẮC 65**

**LÀM THEO TRỰC GIÁC, BẢN NĂNG**

*"Đôi khi bạn phải làm theo trực giác của mình."*

**Bill Gates,** người sáng lập Microsoft

Quy tắc này có hiệu quả tốt với tất cả chúng ta. Từ trong thâm tâm, bạn biết khi nào bạn đúng, khi nào sai. Chúng ta hoàn toàn có thể triệt bỏ tiếng nói bên trong của chúng ta nhưng nếu làm thế thì chúng ta sẽ gặp phải rắc rối thực sự. Không phải lúc nào tiếng nói bên trong chúng ta cũng rõ ràng và lớn mạnh nhưng khi nó lên tiếng thì bạn không thể không nghe. Vấn đề là ở chỗ chúng ta thường nhầm lẫn giữa tiếng nói lý trí với tiếng nói trực giác và làm theo những gì chúng ta cho là trực giác, bản năng nhưng thực tế đó chỉ là một cảm giác lo sợ, ghen tị hay một cảm giác nào khác.

Vậy bạn làm cách nào để phân biệt? Nếu như khi bạn nói cho ai đó về kế hoạch mới mà bạn định thực hiện và dù trông họ có vẻ ủng

hộ, tán thành với bạn song bạn vẫn cảm thấy có cảm giác dè dặt hay lạnh lùng bên trong thì bạn hãy cẩn trọng. Bạn hãy dành thời gian suy nghĩ xem lý do tại sao. Hãy nói với người khác về kế hoạch đó và cần chú ý xem cảm giác đó có lặp lại hay không. Bạn hãy nhìn lại kế hoạch của mình dưới mọi khía cạnh, lưu ý tới tất cả các cổ đông. Bạn đã thấy hoàn toàn yên tâm chưa? Bạn không bao giờ được quá tự cao tự đại hay quá lười biếng mà không tìm hiểu tới các ý kiến phản hồi, hoặc không xem xét lại một quyết định nếu như bạn có cảm giác không ổn về kế hoạch của bạn.

KHÔNG BAO GIỜ ĐƯỢC QUÁ TỰ HÀO HOẶC QUÁ LƯỜI BIẾNG MÀ KHÔNG TÌM KIẾM THÊM NHỮNG Ý KIẾN PHẢN HỒI.

Bạn hãy nhìn lại những công việc trước đây và những quyết định sai lầm mà bạn phạm phải. Bạn cảm thấy chúng thế nào khi quyết định? Bạn có thực sự cảm thấy một điều gì đó không ổn trước khi bạn quyết định? Rất khó có thể dạy bạn phát triển trực giác của bạn, nhưng nếu như bạn tập thói quen "lắng nghe" những cảm nhận của bạn thì khả năng trực giác của bạn sẽ nhạy bén hơn.

**QUY TẮC 66**

**HÃY LUÔN SÁNG TẠO**

*"Hầu như ai sinh ra cũng có khả năng sáng tạo nhưng chẳng mấy người nhận ra nó và khả năng này thường bị lãng quên, không được chú ý tới. Cách tư duy linh hoạt là cách tư duy "bên ngoài chiếc hộp", tức là cách tư duy không theo những lối mòn cũ mà nó hướng tới những khả năng mới. Đây chính là một trong những chìa khóa để giúp bạn tăng cường khả năng sáng tạo."*

**Lloyd King,** tác giả cuốn sách bán chạy nhất

**Phương pháp tăng cường chỉ số IQ**

Người quản lý tốt luôn dự trữ nhiều khả năng sáng tạo để nếu khi họ gặp thế bí, khi nhóm của họ gặp khó khăn - bạn và họ cũng thường xuyên bị như vậy - thì họ có cái gì đó để dựa vào.

Sáng tạo là việc tìm ra những cách thức mới và cách khác để giải quyết vấn đề. Khi bạn rơi vào bế tắc và bạn bắt đầu lo lắng thì bạn hãy đi ra ngoài, làm việc gì đó để tạo thêm hứng khởi như chăm chút vườn cây, hay bất cứ việc gì khác. Như vậy bạn sẽ có thể tập trung hơn vào những gì bạn đang làm và có thể giải quyết được những khó khăn một cách triệt để.

Hầu hết các kỹ thuật tăng cường khả năng sáng tạo đều nhằm giúp bạn hạn chế lối suy nghĩ theo lý trí đơn thuần để bắt đầu sử dụng phần bản năng phía sâu bên trong tiềm thức của bạn. Chính phần tiềm thức này chứa đựng những câu trả lời mà bình thường bạn không thể có được. Đây cũng chính là phần mà chúng ta có thể tiếp cận được trong giấc ngủ hoặc trong khi thiền hay bằng cách sử dụng phương pháp tư duy sáng tạo.

Bạn hãy xem những gì nhà quản lý khác làm - những người mà bạn khâm phục và kính trọng. Họ có thể có rất nhiều phương pháp sáng tạo. Bạn hãy học tập đôi điều quý giá của họ, hãy tiếp tục tìm hiểu và tìm đọc về những phương pháp sáng tạo. Bạn hãy xem những gì nhà quản lý tài ba đang làm, đang nghĩ và đang thử nghiệm. Hãy tham vấn ai đó không ở trong ngành của bạn xem nếu ở trong trường hợp của bạn thì họ sẽ cư xử thế nào. Bạn đừng sợ mình lập dị hay khác người khi bạn nảy ra những ý tưởng mới.

TẬP TRUNG VÀO NHỮNG GÌ BẠN ĐANG LÀM VÀ CÓ THỂ GIẢI QUYẾT TRIỆT ĐỂ CÁC KHÓ KHĂN.

**QUY TẮC 67**

**ĐỪNG TRÌ TRỆ**

Công việc của một nhà quản lý là tạo ra sự ổn định và đối mặt với thực tế. Công việc của nhà lãnh đạo là khuấy động tinh thần, đặt ra mục tiêu táo bạo, to lớn làm thay đổi tình hình. Vậy bạn là nhà quản lý hay là nhà lãnh đạo? Đây là câu hỏi không thích hợp lắm vì cả cuốn sách này chỉ nhằm giúp bạn trở thành một nhà quản lý tài giỏi, quản lý hiệu quả và hữu ích. Tuy vậy, một nhà quản lý thực sự giỏi thì đồng thời cũng phải là một nhà lãnh đạo - họ tạo ra sự khuyến khích, động viên khen ngợi, thu hút mọi người. Họ là người có phong cách, năng nổ và có uy tín. Họ thực sự là nhà lãnh đạo và đồng thời cũng là nhà quản lý tốt. Quá nhiều sự quản lý thì bạn sẽ bị trì trệ. Bạn cần phải năng nổ để thay đổi, tìm kiếm những thử thách mới, luôn hoạt bát, tìm phương cách mới để giải quyết vấn đề, động viên nhóm của bạn làm theo cách mới và thú vị hơn. Bạn hãy đưa ra công nghệ và ý tưởng mới, mở đường cho các xu hướng mới, vượt qua khó khăn và trở ngại. Bạn không thể không làm gì, không thể ngồi yên một chỗ vì như thế thì bạn sẽ bị lu mờ, trở thành người thụ động và nhóm của bạn sẽ không còn chú ý tới bạn nữa.

NHÀ QUẢN LÝ THỰC SỰ TÀI GIỎI ĐỒNG THỜI CŨNG LÀ NHÀ LÃNH ĐẠO.

Tôi biết đôi lúc cũng rất khó để có thể nhìn xa hơn công việc ngày hôm nay, buổi họp ngày mai, báo cáo tuần tới cho giám đốc. Tuy nhiên bạn vẫn phải không ngừng hoạt động nếu không bạn sẽ bị trì trệ. Mỗi ngày hay mỗi tuần bạn phải dành ra đôi chút thời gian - chỉ khoảng nửa tiếng hay một tiếng - để nghĩ về những cách thức mới. Nếu không làm như vậy thì bạn sẽ chỉ quen với những cách thức thường ngày. Dù bạn là nhà quản lý nhưng bạn vẫn phải là một nhà sáng tạo, cải tổ, lãnh đạo và là người đi tiên phong.

Nếu như hình ảnh của bạn bạn đã bị lu mờ và mọi người bắt đầu coi bạn chỉ như một phần của một thứ đồ đạc thì bạn sẽ phải làm việc nỗ lực để thay đổi hình ảnh cũ của bạn. Đừng thay đổi quá nhanh vì nó sẽ khiến họ e ngại, bạn phải thay đổi từ từ.

**QUY TẮC 68**

**HÃY LUÔN LUÔN NĂNG ĐỘNG VÀ SẴN SÀNG TIẾN LÊN**

*"Đừng đứng ì một chỗ. Nếu bạn không thay đổi thì bạn sẽ không thể thăng tiến."*

**Khuyết danh**

Sẽ có lúc bạn cần thay đổi công việc. Còn có nhiều việc khác cần bạn làm. Có những nhóm khác cần được dẫn dắt. Bạn phải bỏ lại việc cũ và lên đường tìm việc mới. Bạn hãy xem câu nói sau "Tiếp tục công việc cũ là cách dẫn tới diệt vong, cuộc sống cần phải thay đổi. Đã tới lúc tôi phải lên đường". Bạn phải luôn sẵn sàng tìm kiếm các cơ hội, luôn luôn nhớ tới kế hoạch lâu dài của bạn - và tôi chắc rằng kế hoạch đó không phải là kiểu "Cứ ở đây cho tới khi về hưu và/hoặc là cho tới khi qua đời - và phải luôn hướng đến những chân trời xa".

Một nhà quản lý tốt, nhà quản lý thực sự có tài sẽ được người khác chú ý và săn đón. Bạn đừng bỏ lỡ cơ hội của bạn. Điều này cũng không có nghĩa là bạn phải bỏ đi nhưng bạn hãy luôn chờ đợi và tận dụng những cơ hội tốt mà người ta dành cho bạn.

Bạn hãy luôn luôn chủ động tích cực tìm kiếm cơ hội và sẵn sàng tận dụng nó, hãy sẵn sàng nắm bắt những cơ hội khác thường. Nếu cơ hội nằm trong kế hoạch dài hạn của bạn thì dù có phải đi một mình thì bạn cũng hãy sẵn sàng đi.

Bạn cảm thấy mình tội lỗi vì đã bỏ nhóm của mình? Không. Bạn còn có sự nghiệp của mình và bạn cần phải tiến lên, cần phải ra đi. Việc bạn ra đi có thể đem lại lợi ích cho nhóm của bạn vì người

thay thế bạn sẽ đem đến cho nhóm một luồng sinh khí mới tốt đẹp hơn. Tôi đã từng rời bỏ một vị trí quản lý. Nhân viên của tôi đã hết sức ngạc nhiên khi thấy tôi dám rời nhóm mà đi, mà vẫy vùng ở một "nơi nào khác". Họ cho rằng nơi tôi mới đến giống như một miền đất tối tăm, hiểm nguy có thể khiến tôi thất bại. Tất nhiên là tôi đã từng có tiếng là "kẻ dám rời bỏ" nhưng việc này còn tốt hơn là mang tiếng là kẻ "bị tống khứ một cách nhẹ nhàng".

HÃY SẴN SÀNG NẮM LẤY NHỮNG CƠ HỘI KHÁC THƯỜNG.

**QUY TẮC 69**

**LUÔN NHỚ MỤC ĐÍCH CỦA CÔNG VIỆC**

*"Những người hạnh phúc, mãn nguyện và hay giúp đỡ người khác thường có nhiều niềm vui trong công việc và cuộc sống nhất. Họ là những người nạo vét cống rãnh - họ làm việc ấy với rất nhiều niềm vui (thật lạ là dường như công việc nạo vét cống rãnh lại là Công Việc Rất Thú Vị). Tuy nhiên nhiều người trong chúng ta có lúc phải đối mặt với khó khăn... chúng là những cái khiến ta không có được một cuộc sống thành đạt và vui vẻ. Có những khó khăn do chúng ta tự gây ra, một số khác là do người khác gây cho chúng ta. Một số khó khăn là tự nó có".*

**Hãy tiến bô, đừng ngã lòng**

Thưa bạn, vậy mục đích công việc của bạn là gì? Bạn có thể nói là "Để đem lại lợi nhuận cho các cổ đông" (Quy tắc 48), nhưng như vậy là bạn chỉ cố gắng muốn làm tôi hài lòng bằng cách đưa ra câu trả lời mà bạn nghĩ rằng tôi muốn. Tôi không thích như vậy.

Bạn hãy nhớ rằng thậm chí khi cá sấu vây quanh bạn thì mục đích chính của bạn vẫn là phải tìm thấy hạnh phúc, sự mãn nguyện và khả năng giúp đỡ người khác. Có rất nhiều mục tiêu, có nhiều bài tập. Bạn có thể coi chúng như là các dự án tiếp theo, các kế hoạch ngân sách tiếp theo, việc vượt qua đợt phỏng vấn sắp tới, phỏng vấn hàng tuần hay cuộc nói chuyện về kỷ luật. Nó cũng có thể là kế hoạch dài hạn, nghề nghiệp, sự nghiệp nói chung, v.v... Và "cá sấu" mà có thể làm bạn tổn thương chính là các đồng nghiệp, khách hàng, sếp, nhân viên, gia đình... họ là những người có thể làm cản trở hạnh phúc và thành công của bạn.

BẠN HÃY LUÔN TẬP TRUNG VÀ LUÔN KIÊN ĐỊNH GIỮ VỮNG MỤC TIÊU TRONG MỌI HOÀN CẢNH.

Đây là quy tắc về sự tập trung, do vậy bạn đừng để bị lạc hướng

bởi những điều vô nghĩa xung quanh.

**QUY TẮC 70**

**BẠN HÃY NHỚ RẰNG KHÔNG MỘT AI TRONG CHÚNG TA PHẢI Ở ĐÂY**

Tôi từng làm việc cùng một nhà quản lý rất có tài. Đáng tiếc là ông ta không còn ở với chúng tôi, nhưng tôi vẫn nhớ tất cả những quy tắc về quản lý mà ông đã truyền đạt lại cho tôi. Nhìn bề ngoài dường như ông cũng giống như tất cả chúng tôi: là người làm việc cho công ty và vì công ty. Ông làm việc một cách kín đáo, dè dặt, thận trọng, duyên dáng, có hiệu quả và chăm chỉ. Nhưng thật ra thì ông làm việc không phải cho ai khác mà là làm cho chính bản thân ông. Bob là người theo chủ nghĩa cá nhân, một người vi phạm quy tắc (không phải những quy tắc này - hầu hết các quy tắc này đều được đúc rút từ ông), người không thích làm việc gò bó, không thích phải tuân theo luật lệ. Ông coi thường những ranh giới, những giới hạn. Ông là Bá tước Lạnh lùng. Tất nhiên ông luôn hoàn thành công việc và hoàn thành một cách xuất sắc. Tuy vậy, ông lại là một nhà quản lý ưa nổi loạn. Có lần ông ấy và tôi được chỉ định tham gia khóa học quản lý. Bạn đoán xem ai là người không đi? Tất nhiên là Bob. Ông không hề muốn làm gương cho bất cứ ai.

Tôi là người đi tham dự khóa học đó. Tôi làm theo yêu cầu của công ty. Bạn đoán xem ai là người được đề bạt? Ồ, lại là Bob.

ĐỪNG PHÀN NÀN - HÃY VUI VẺ VỚI CÔNG VIỆC HOẶC LÀ RỜI BỎ NÓ.

Tôi phàn nàn vậy tại sao chúng ta lại đến đây? Bob nói "Chẳng ai trong chúng ta phải đến đây". Và ông đã nói đúng. Rõ ràng chẳng ai trong chúng ta phải đến đây. Chúng ta không bị ép buộc phải làm việc làm việc ở chỗ này hay chỗ khác. Chúng ta có thể chuyển chỗ làm bất cứ lúc nào chúng ta muốn. Điều này có nghĩa là chúng ta tự lựa chọn nơi chúng ta làm việc. Chúng ta đã chọn nơi đây. Chúng ta chọn sẽ tới đây mỗi ngày. Đó là sự lựa chọn của chúng ta. nếu không thì chúng ta đã không tới đây đúng không? Bạn thấy tôi nói có đúng không? Nếu chúng ta không yêu thích công việc, không thích nơi đây thì chúng ta sẽ không chọn nơi đây.

Về cơ bản những gì muốn nói là: "Đừng phàn nàn - hãy yêu thích công việc của mình nếu không hãy làm việc khác". Điều này không có nghĩa là bạn không nói ra những sai lầm nhưng nếu nó

không được giải quyết thì tốt hơn bạn hãy thích nghi với nó. Hoặc yêu thích công việc, hoặc chuyển đi nơi khác và để nó cho người thay thế bạn.

**QUY TẮC 71**

**TRỞ VỀ VỚI GIA ĐÌNH**

Tôi cũng từng làm với một nhà quản lý khác. Ông ta thường làm việc muộn và đi làm sớm. Ông làm như quên cả bữa trưa, luôn chăm chú vào công việc và làm việc cật lực mỗi khi tới công ty. Bạn hãy đoán xem ai được thăng chức trước ông ta? Ồ, lại là Bob mà chúng ta nói tới trong Quy tắc 70 - Ngài Bá tước lạnh lùng.

Bình thường sau khi làm xong việc tôi hay về với gia đình. Bob cũng có thói quen giống tôi. Thực tế Bob làm việc không nhiều lắm nhưng ông lại luôn thăng tiến. Bí mật là gì vậy? Nhóm của ông mà tôi cũng là một thành viên, thường làm mọi việc cho ông. Chúng tôi làm việc hết mình vì ông. Chúng tôi không bao giờ khiến ông phải thất vọng. Bob có thể làm cho nhân viên trung thành với ông theo cách tôi chưa từng thấy. Ông làm cho chúng tôi có cảm giác trưởng thành, được tin tưởng và được tôn trọng. Ông không bao giờ quát tháo trách mắng, lạm dụng, gây sức ép, đòi hỏi, hay bắt chúng tôi làm thêm giờ hoặc là sỉ nhục chúng tôi. Tôi chưa bao giờ thấy ông ta kỷ luật ai. Ông là người có sức lôi cuốn, dịu dàng, vui vẻ và thoải mái. Ông đối xử với chúng tôi hết sức chu đáo.

ÔNG HÀI LÒNG VỚI CÔNG VIỆC BỞI VÌ ÔNG THẤY RẤT HÀI LÒNG VỚI GIA ĐÌNH.

Bob nói rằng bí mật thành công của ông chính là gia đình. Ông làm việc vì gia đình. Ông yêu quý con cái và muốn được ở nhà với chúng hơn là tới nơi làm việc. Ông thường thể hiện tình yêu thương con cái ra bên ngoài và ông rất hãnh diện là người đàn ông có gia đình hạnh phúc. Ông thường nói nhiều về vợ con. Tất nhiên là ông rất hài lòng với họ.

Gia đình đã giúp ông có được sức mạnh lớn lao. Ông là người hoàn toàn cân bằng giữa công việc và gia đình. Ông hài lòng với công việc bởi vì ông thấy rất hài lòng với gia đình. Tôi đã từng làm việc cho một số nhà quản lý rất tồi và tôi có thể nói rằng họ đều có chung một điểm giống nhau đó là gia đình của họ không yên ấm, không hạnh phúc. Tổ ấm của họ không yên bình và nó thể hiện ra ở công việc của họ. Vì vậy, bạn thân mến, hãy trở về với gia đình.

**QUY TẮC 72**

## KHÔNG NGỪNG HỌC HỎI, ĐẶC BIỆT LÀ HỌC HỎI TỪ CÁC ĐỐI THỦ

Chúng ta từng nghe chuyện về những nhà quản lý nổi giận khi thấy đối thủ cạnh tranh đi trước họ một bước, hoặc là họ phàn nàn, kêu ca vì đã để mất một đơn đặt hàng có giá trị lớn, hoặc là khi bị mất khách hàng thì họ làm ầm lên rằng họ không còn con đường để sinh nhai. Hoàn toàn sai lầm! Bạn hãy tin tôi, nếu như đối thủ cạnh tranh ăn cắp ý tưởng của bạn, tranh giành khách hàng, hợp đồng, doanh số bán hàng, nhân viên và thu nhập của bạn thì bạn a) chẳng thể đổ lỗi cho ai khác nhưng chính là bạn và b) có được cơ hội tốt để học cách làm thế nào cho tốt hơn.

Không ai dạy ta tốt hơn chính những đối thủ giỏi hơn ta. Họ đang làm cái gì? Chúng ta có thể học được gì ở họ? Làm thế nào chúng ta có thể bắt chước họ? Làm thế nào chúng ta có thể lấy đi chính những cái họ đang làm và tận dụng nó một cách hiệu quả?

Mỗi tuần bạn hãy dành đôi chút thời gian xem đối thủ của bạn đang làm gì, bởi vì nếu như họ là người có năng lực (và cạnh tranh là điều tất yếu) thì họ sẽ theo dõi những gì bạn đang làm. Bạn hãy dành đôi chút thời gian để biết và chia sẻ với các đối thủ cạnh tranh. Nếu như bạn có 5 đối thủ cạnh tranh chính thì bạn hãy quan sát và chia sẻ với họ. Làm như vậy tức là bạn chia sẻ cho 5 đối thủ của bạn một phần những gì bạn đang làm. Tuy nhiên, sự chia sẻ đó sẽ mang lại cho bạn lợi ích đó là việc cả 5 đối thủ của bạn sẽ chia sẻ với bạn ý kiến, thông tin, nghiên cứu v.v... Chúng ta không nên e ngại việc cạnh tranh. Bạn nên tận dụng nó. Cạnh tranh giúp bạn mở rộng thị trường. Cạnh tranh khiến bạn luôn luôn vận động. Bạn sẽ có cơ hội học hỏi thực sự - thực sự như nó đang thật sự diễn ra và nó không phải là một bài luyện tập.

Nếu như bạn e ngại việc cạnh tranh thì cái mà bạn thực sự sợ chính là sự kém cỏi của bạn. Nếu bạn biết rằng bạn đang làm một công việc tốt thì các đối thủ cạnh tranh cũng chẳng làm gì được bạn. Nếu bạn đang làm việc không tốt thì đối thủ của bạn sẽ vượt qua bạn - và bạn biết điều này, nó cũng giống như việc bạn biết rằng bạn đang không làm tốt công việc của bạn.

NẾU BẠN SỢ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH THÌ CÁI MÀ BẠN THỰC SỰ SỢ CHÍNH LÀ SỰ KÉM CỎI CỦA MÌNH.

**QUY TẮC 73**

**ĐAM MÊ VÀ DŨNG CẢM**

Nếu bạn không đam mê công việc của bạn thì bạn sẽ đam mê cái gì? Hãy nhìn lại xem, bạn sử dụng thời gian vào công việc, làm việc, sống, thở và gần gũi với công việc hơn bất cứ điều gì có lẽ là chỉ ngoại trừ việc ngủ. Tuy nhiên, có rất nhiều người coi công việc của họ như là cái gì đó rất đáng sợ hay cái gì đó rất vặt vãnh. Nếu bạn là người như vậy thì bạn đừng làm việc nữa mà hãy về nhà. Bạn nhường công việc cho ai yêu thích nó. Tuy nhiên tôi chắc chắn bạn không phải là người như vậy.

Khi tôi bắt đầu sự nghiệp - tôi đọc về ngành nghề của tôi trước khi bắt đầu tập sự. Tôi đọc về lịch sử của nó, về những người nổi tiếng, những câu chuyện trong ngành, về cách nó phát triển như thế nào và về những luật lệ liên quan tới nó. Tôi bắt đầu công việc với nhiều hiểu biết về thực tế, thông tin, giai thoại và lịch sử của nó. Tôi ngạc nhiên khi thấy không mấy người cùng ngành tôi biết về những điều trên. Tôi rất đam mê công việc của tôi và tôi thấy dường như chẳng ai có niềm đam mê giống như tôi. Tôi thấy rất ít người quan tâm tới những cái họ làm.

MỘT KHI BẠN CÓ NIỀM ĐAM MÊ THÌ BẠN SẼ CAN ĐẢM, BỞI VÌ BẠN CÓ NỖ LỰC, NHIỆT TÌNH, SỰ DŨNG CẢM VÀ HỨNG KHỞI.

Một khi bạn có niềm đam mê thì bạn sẽ can đảm, bởi vì bạn có nỗ lực, nhiệt tình, sự dũng cảm và hứng khởi. Có can đảm nghĩa là bạn dám mạo hiểm. Mạo hiểm có nghĩa là bạn sẽ gặt hái thành công. Tuy không phải lúc nào bạn cũng thành công nhưng như thế cũng đủ để bạn coi mình là người dám vươn cao, dám tiến lên và là người thành đạt.

Đam mê có nghĩa là bạn quan tâm thực sự tới những gì bạn làm. Bạn sẽ trở thành người có động lực, thường xuyên hứng khởi và nhiệt tình. Những gì bạn làm có ý nghĩa rất quan trọng - không phải chỉ là vấn đề tiền bạc, danh vọng hay địa vị. Đó chính là sự đóng góp hữu ích cho cuộc sống con người, cho xã hội và môi trường. Nếu bạn không đam mê thì bạn sẽ làm gì? Nếu bạn đam mê thì bạn đam mê cái gì? Nếu không phải bây giờ thì là khi nào?

**QUY TẮC 74**

**LẬP KẾ HOẠCH ĐỐI PHÓ VỚI NHỮNG CHUYỆN XẤU NHẤT NHƯNG HY VỌNG NHỮNG CHUYỆN TỐT ĐẸP NHẤT**

*"Nếu bạn quyết định lựa chọn lĩnh vực khó khăn này thì bạn hãy chịu trách nhiệm với bản thân bạn và với những người trong nhóm của*

*bạn. Vai trò lãnh đạo chỉ là một trong số những tiêu chí cần phải có. Ngoài vai trò lãnh đạo ra thì bạn cần có sự phán đoán chính xác, khôn ngoan và kinh nghiệm. Những chuyện không ngờ luôn có thể và sẽ xảy ra…*

**Tim Driskell,** vận động viên leo núi

Tôi không muốn lúc nào bạn cũng phải mang theo đồ cắm trại ngoài trời nhưng tôi muốn bạn hãy luôn sẵn sàng với những tình huống xấu nhất và hy vọng những chuyện tốt đẹp nhất sẽ đến với bạn. Tình huống xấu nhất là gì? Điện thoại của tất cả nhân viên đều không bật bởi vì lúc đó là trận chung kết bóng đá thế giới chăng? Bạn lỡ mất một đơn đặt hàng lớn? Doanh số bán hàng giảm mạnh? Cháy nhà? Đình công trên toàn quốc? Đại dịch cúm? Khủng bố? Tràn dầu? Bệnh tật hay rủi ro làm bạn quỵ ngã? Tất cả hoặc một trong số các điều này có thể ảnh hưởng xấu tới mục tiêu ngân sách của bạn.

Vậy kế hoạch khẩn cấp của bạn trong trường hợp những tình huống xấu trên thực sự xảy ra là gì? Bạn hãy suy nghĩ về những chuyện như vậy. Bạn cần phải vạch ra những kế hoạch khẩn cấp, những tình huống gây hoảng loạn, vạch ra phương hướng để giải quyết trong tình trạng quản lý khủng hoảng. Bạn cũng phải chuẩn bị sẵn những hành động cần thiết, lựa chọn việc thay thế các nhóm, vạch ra những nguồn thu nhập khác nhau. Bạn cần phải lập kế hoạch.

BẠN HÃY LẬP KẾ HOẠCH VÀ HY VỌNG THẬT NHIỀU.

Vậy thì cũng có khả năng là bạn sẽ không bao giờ phải dùng tới những kế hoạch mà bạn đã vạch ra. Nếu may mắn thì những kế hoạch của bạn vẫn luôn chỉ là kế hoạch. Tuy nhiên, bạn vẫn phải có kế hoạch dự phòng.

Bạn cũng nên biết hy vọng. Hy vọng những chuyện không hay sẽ không xảy ra. Hy vọng may mắn sẽ luôn mỉm cười với bạn. Bạn hãy lập kế hoạch và hy vọng thật nhiều.

## QUY TẮC 75

## HÃY CHỨNG TỎ CHO CÔNG TY THẤY BẠN ĐỨNG VỀ PHÍA HỌ

Để công ty thấy bạn đứng về phía họ thì bạn phải làm một số việc cụ thể như:

• Mua cổ phiếu

• Đọc bản tin của công ty, nếu có thể thì hãy biên tập những chỗ chưa hay

• Hỗ trợ các phòng ban chức năng của công ty

• Bày tỏ sự quan tâm

• Bằng cách nào đó hãy quan tâm tới những thông báo của công ty và ghi chép lại

• Chú trọng tới những gì bạn đem lại cho công ty chứ không phải những gì công ty mang lại cho bạn

• Sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của công ty

• Nói tốt về công ty

• Luyện tập nói những gì bạn nghĩ là tốt cho công ty - luôn sẵn sàng có câu trả lời nếu như ai đó hỏi bạn

• Nắm bắt rõ chủ trương và tuyên ngôn của công ty

• Phải biết rõ các sản phẩm và dịch vụ của công ty

• Biết được lịch sử công ty - việc thành lập, hợp nhất, sáp nhập v.v... các mục tiêu lâu dài và những nhân vật chủ chốt (người sáng lập v.v...)

• Nắm rõ được vị thế xã hội của công ty và biết được những gì công ty cống hiến cho xã hội.

Việc tối kỵ bạn không bao giờ nên phạm phải đó là nói xấu về công ty dù trong bất kỳ trường hợp nào.

Bạn có thể nói rằng: chẳng lẽ tôi lại là người nịnh nọt, luồn cúi và là người phát ngôn của công ty sao?" Không hẳn như vậy nếu như bạn hành động một cách hợp lý. Nếu bạn nói về những việc tầm thường, vô vị và không thật thì mọi người sẽ biết rằng đó là sự dối trá. Họ sẽ cho rằng bạn là cái loa của công ty. Nhưng nếu bạn yêu quý công ty của bạn thì mọi người sẽ theo bạn và ủng hộ bạn. Bạn hãy làm gương sáng cho nhân viên. Bạn hãy thẳng thắn và công khai ca ngợi công ty. Chính việc nghe có vẻ cổ lỗ này lại đem lại ích lợi cho bạn. Tuy nhiên, bạn phải cư xử một cách thành thật và can đảm.

Nếu bạn không thích công ty, bạn hãy rời đi nơi khác. Nếu bạn cảm thấy không thoải mái về mối quan hệ này thì bạn hãy chuyển

đến nơi khác. Bạn phải yêu thích công ty bạn và coi đó như một mối quan hệ. Nếu quan hệ này không tốt thì bạn sẽ làm gì? Chịu đựng và im lặng? Tôi không nghĩ là bạn nên làm như vậy.

BẠN HÃY THẲNG THẮN VÀ CÔNG KHAI CA NGỢI CÔNG TY CỦA BẠN

**QUY TẮC 76**

**ĐỪNG NÓI XẤU SẾP**

Nếu sếp của bạn là một kẻ ngốc nghếch và bạn không chịu nổi ông ta, bạn gặp mọi người và nói với họ rằng sếp của bạn là một người thật thấp kém, ngốc nghếch. Làm như vậy là hoàn toàn sai lầm. Bạn không thể nói xấu sếp của bạn trong bất cứ hoàn cảnh nào. Vậy nếu tất cả nhóm của bạn đều cho rằng sếp bạn là người vô dụng và họ chứng minh điều này với bạn. Bạn đồng ý với họ chứ? Không, bạn không được đồng tình với họ. Nếu bạn không tìm được chuyện gì tốt để nói thì bạn đừng nên nói gì. Bạn không nên phỉ báng họ dù họ đáng bị như vậy và bạn cũng không nên nghĩ rằng họ đáng bị sỉ nhục.

Sếp vẫn luôn là sếp. Nếu họ không tốt thì bạn đừng làm cho họ nữa. Bạn hãy tới làm cho người khác. Nếu như bạn định làm cho sếp của bạn thì đó là do bạn chọn lựa và bạn phải kiên định, tin tưởng vào sự lựa chọn của mình. Nếu không làm như vậy thì bạn sẽ gặp vấn đề rất nghiêm trọng.

Nếu như sếp bạn là người bạn không thể chịu đựng thì chính bạn phải thay đổi tình hình. Bạn phải làm cho họ tin bạn, ủy quyền cho bạn; giao trách nhiệm cho bạn. Rồi cuối cùng bạn hãy thay thế họ. Thật đơn giản đúng không? Tất nhiên là không nhưng đây là những việc mà bạn cần làm nếu như bạn thật sự quan tâm và lo lắng cho công việc của toàn công ty.

NẾU BẠN KHÔNG TÌM ĐƯỢC CHUYỆN GÌ TỐT ĐỂ NÓI THÌ BẠN CŨNG ĐỪNG NÓI GÌ.

Bạn hãy cẩn trọng với những gì bạn nói về sếp của bạn kẻo nó đến tai chính sếp của bạn - hoặc những người tình cờ cũng là "người hâm mộ" sếp của bạn, họ không thích bạn vì bạn nói xấu sếp của họ. Sau cùng họ sẽ nhắc lại những gì bạn đã nói để chất vấn bạn. Quyết định này của họ sẽ khiến bạn rơi vào một tình huống bất lợi.

Có một quy tắc về đạo đức đó là: Nếu bạn không thể nói tốt về ai

đó thì cũng đừng nói gì xấu về họ. Làm cách nào mà ông ta vẫn có thể trụ được? Tôi không biết. Tất nhiên, ông ta đã phát huy được khả năng của ông đúng nơi đúng chỗ. Làm sao mà tôi trụ lại được? Tôi cũng không rõ. Ông ta tin tưởng tôi, tôi biết được vị trí của mình và chăm chú với nhiệm vụ được giao; những việc làm của ông ta không khiến tôi chán nản và tôi có thể thích nghi được.

**QUY TẮC 77**

**ĐỪNG NÓI XẤU NHÓM CỦA BẠN**

*"Tế nhị là khả năng nói về người khác như cách họ nghĩ về chính bản thân họ."*

**Eleannor Chaffee**

Bạn có thể hỏi rằng "Vậy tôi được phép chỉ trích nhóm của tôi chứ?" Trước mặt nhiều người thì bạn không thể làm như vậy. Chỉ khi bạn ở trong phòng kín và không có ai, chỉ có mình bạn và thỉnh thoảng thì bạn mới được phàn nàn đôi chút nếu như sự việc thật sự nghiêm trọng.

Chỉ có người làm việc yếu kém thì mới đổ lỗi cho công cụ của họ. Nhóm của bạn là công cụ để bạn thực hiện nhiệm vụ quản lý của bạn. Nếu như nhóm của bạn làm việc không hiệu quả thì đấy là do bạn không rèn rũa, không bôi trơn, không đánh sạch gỉ, không sửa tay cầm, không thay những chỗ hỏng, không kiểm tra chỗ bị hỏng hay đại loại như vậy.

Nhóm của bạn sẽ mắc phải sai lầm hay mọi chuyện sẽ không ổn thỏa, đó là chuyện không tránh khỏi. Bạn đang làm việc với những con người; bình thường thì họ làm rất tốt. Thỉnh thoảng họ khiến bạn thất vọng. Bạn sẽ chỉ là một tên ngốc nếu bạn không lập kế hoạch dự trù cho những tình huống này. Bạn hãy chú ý vì nếu khi nhóm làm việc không tốt mà bạn trách mắng họ thì đấy không phải là cách giải quyết tốt. Bạn hãy rút kinh nghiệm trong những lúc như thế và tiếp tục tiến lên với công việc quản lý của mình.

MỌI CHUYỆN SẼ LUÔN KHÔNG SUÔN SẺ VÀ VIỆC BẠN CHỈ TRÍCH NHÓM CỦA MÌNH SẼ KHÔNG GIẢI QUYẾT ĐƯỢC VẤN ĐỀ.

Bạn phải "công khai tán dương những người giúp cho công ty tiến gần hơn tới nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược". Nếu bạn chỉ trích nhóm của mình thì bạn đang hướng tới những mặt tiêu cực và việc này sẽ chỉ làm cho nhóm của bạn xuống dốc mà thôi. Nếu

bạn ca ngợi họ thì đó chính là sự nâng đỡ, giúp họ phấn chấn hơn.

Nếu bạn chỉ trích nhóm của bạn thì có nghĩa là bạn đang chỉ trích chính bạn và thừa nhận một cách công khai rằng bạn là người quản lý tồi.

**QUY TẮC 78**

**CHẤP NHẬN RẰNG MỘT SỐ VIỆC SẾP YÊU CẦU BẠN LÀM KHÔNG PHẢI LÚC NÀO CŨNG ĐÚNG**

Việc bạn làm tốt công việc của bạn không có nghĩa là tất cả mọi người khác cũng làm tốt. Một số ông sếp cũng chỉ là hạng vô dụng và bạn không thể tránh được họ. Đôi khi họ yêu cầu bạn làm những việc rất ngớ ngẩn. Hay đưa ra yêu cầu quá cao bạn khiến bạn phải vắt kiệt hết sức lực để có thể hoàn thành. Khi thì họ sẽ bảo bạn làm những việc hoàn toàn sai lầm. Bạn sẽ làm gì? Bạn có rất nhiều lựa chọn:

• Từ chối/ bỏ đi

• Xin lời khuyên của công đoàn, cơ quan tư vấn quản lý nếu bạn là một thành viên trong đó

• Xin lời khuyên của Ban quản lý nhân sự

• Tìm lời khuyên từ những nhà quản lý khác

• Xin lời khuyên từ cấp trên của sếp

• Viết ra những lo lắng của bạn

• Thực hiện nhiệm vụ và phàn nàn rất nhiều

• Vui vẻ thực hiện nhiệm vụ được giao

• Nói với sếp về điều bạn băn khoăn.

Lúc đầu sẽ là khôn ngoan nếu như bạn tìm gặp riêng sếp, gặp trực tiếp, gặp trong giờ giải lao uống cà phê; nói chuyện kiểu như nói chuyện phiếm, nói một cách nhẹ nhàng không nên nghiêm trọng quá rằng yêu cầu của sếp khiến bạn gặp phải một số khó khăn. Bạn không nên chỉ trích và đừng nói rằng sếp sai. Bạn hãy nói rằng cả sếp và yêu cầu của sếp là thỏa đáng nhưng bạn cảm thấy có gì đó không ổn. Bạn hãy để cho sếp suy nghĩ, cân nhắc. Nếu ông ta không nghe bạn và cứ kiên quyết bắt bạn phải thực hiện nhiệm vụ sai lầm đó thì bạn hãy nói rằng bạn cần thêm thời gian để xin

lời khuyên ở những người khác. Bạn hãy xin phép được viết ra những lo lắng của bạn và xem liệu những người khác có nghĩ như bạn không.

Đôi khi bạn phải chấp nhận rằng chính sếp cũng không biết mình đang làm gì. Ông ta không thay đổi ý kiến và bạn phải chấp nhận với thực tế này. Hoặc là đơn giản là bạn có thể từ chối nhiệm vụ hay bỏ đi nơi khác. Đấy chính là lựa chọn của bạn. Quy tắc dành cho bạn đó là đôi khi bạn phải biết chấp nhận những tình huống như thế.

ĐÔI KHI BẠN PHẢI CHẤP NHẬN RẰNG CHÍNH SẾP CỦA BẠN CŨNG KHÔNG BIẾT MÌNH ĐANG LÀM GÌ.

**QUY TẮC 79**

**BẠN PHẢI BIẾT THỪA NHẬN LÀ CÓ LÚC SẾP CŨNG CẢM THẤY SỢ HÃI NHƯ BẠN**

*"Nếu bạn không dẫn đầu thì chẳng thể thay đổi được chuyện gì."*

**Lời trên một biển hiệu**

Sếp của bạn có những lúc cũng cảm thấy sợ hãi, lạc lõng, cảm thấy bị bỏ rơi, bối rối, bơ vơ, dễ tổn thương và cảm thấy cô độc. Công việc của bạn là hãy làm cho sếp hết lo lắng, hết mệt nhọc và cảm thấy thoải mái.

Bạn là nhà quản lý, bạn không phải chỉ quản lý cấp dưới mà bạn còn phải quản lý cả cấp trên nữa. Khi làm việc với sếp thì bạn không bao giờ được:

• Đe dọa

• Lấn át

• Hăm dọa

• Gây áp lực

• Uy hiếp

• Khinh thường

• Chất vấn (ngoại trừ những điều theo Quy tắc 78)

• Đánh giá thấp

• Nhạo báng.

Thay vì vậy, bạn phải nâng đỡ, hỗ trợ, động viên, làm yên lòng, khích lệ sếp, giảm áp lực và là chỗ để sếp trông cậy. Bạn phải gánh vác sự vất vả của công việc, bảo vệ sếp và cuối cùng có thể là thay thế họ.

Một số ông chủ rất hay lo sợ nên họ không thể đưa ra quyết định. Bạn sẽ phải ra quyết định thay họ và làm cho họ yên tâm rằng mọi chuyện sẽ ổn thỏa - mọi chuyện đã có người lo lắng và họ có thể nghỉ ngơi.

CÔNG VIỆC CỦA BẠN LÀ HÃY LÀM CHO SẾP HẾT LO LẮNG, HẾT MỆT NHỌC VÀ CẢM THẤY THOẢI MÁI.

**QUY TẮC 80**

**TRÁNH LỐI SUY NGHĨ BẢO THỦ**

*"Những người ít có niềm tin chắc chắn về tương lai nhất là những người ít sẵn sàng với tương lai nhất."*

**Watts Wacker,** Jim Taylor và Howard Means trong cuốn *Kim chỉ nam của người nhìn xa trông rộng*

Khi bạn bù đầu với công việc và mọi chuyện dồn dập xảy đến với bạn thì bạn sẽ dễ dàng quên mất mình phải là một nhà quản lý năng nổ, sáng tạo và sắc bén. Chúng ta đều gặp phải tình huống này. Có khi chúng ta chỉ mải mê với công việc theo thói quen mà chúng quên mất rằng chúng ta có thể sáng tạo, có thể tìm cảm hứng, đi tiên phong, thúc đẩy. Nhóm của bạn đem đến cho bạn ý tưởng mới nhưng bạn quá e ngại không dám chống lại thói quan liêu, chống lại cả hệ thống, sự ổn định theo thói quen thường ngày nên bạn đã nói "Không" với tất cả những gì mà họ đề nghị. Bạn có cư xử thế không? Tôi chắc chắn là đôi khi bạn cũng làm như thế.

Vậy chúng ta cần loại bỏ lối suy nghĩ quen thuộc,. ngẩng cao đầu. Chúng ta cần xem xét những sự lựa chọn và tự hỏi: "Tại sao lại không chứ?" Và điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta làm theo cách đó? Chúng ta cần phải chấm dứt tình trạng bị căng thẳng bởi công việc và bởi áp lực.

Một cách dễ dàng để có thể tránh lối suy nghĩ quen thuộc là bạn hãy xem xét công việc, nhìn nhận phòng ban của bạn, nhóm bạn như thể bạn là một người ngoài cuộc hoặc là một người lần đầu tiên đến làm việc. Bạn sẽ thay đổi cái gì? Bạn sẽ giữ lại cái gì?

BẠN DỄ DÀNG QUÊN MẤT RẰNG BẠN PHẢI LÀ MỘT NHÀ QUẢN LÝ NĂNG NỔ, SÁNG TẠO VÀ SẮC BÉN.

Đứng về phía khách hàng thì bạn thử nghĩ xem bạn sẽ cần phải làm gì, cái gì có ích, cái gì không.

Bạn rất dễ chỉ chú ý tới những tiết vụn vặt mà quên mất việc dừng lại để xem xét công việc dưới một cái nhìn mới. Nhưng nếu chúng ta muốn trở thành nhà quản lý tài ba thì chúng ta phải luôn luôn đổi mới nếu không chúng ta sẽ chịu chung số phận của loài khủng long. Đổi mới có nghĩa là bạn phải luôn luôn tiếp thu những ý tưởng mới, những gợi ý, khái niệm và xu hướng mới.

**QUY TẮC 81**

**HÀNH ĐỘNG VÀ NÓI NĂNG GIỐNG NHƯ BẠN LÀ MỘT NGƯỜI TRONG SỐ HỌ**

*"Anh trai tôi nói với tôi: "Nếu em đi lính thì em sẽ lên tới cấp tướng; Nếu em đi tu thì em sẽ làm tới chức Hồng y Giáo chủ". Nhưng tôi theo nghề họa sĩ và đã trở thành một Picasso."*

**Pablo Picasso**

Vậy trước khi bạn thực sự trở thành một người trong số họ thì bạn phải luyện tập cách để trở thành người mà bạn muốn. Nếu bạn là nhà quản lý cấp thấp thì bạn nên học cách đi đứng, nói năng của người quản lý bậc trung và sẵn sàng chuẩn bị trở thành người quản lý bậc trung. Nếu bạn đã là người quản lý bậc trung thì bạn nên tập cách nói năng và cư xử giống như bạn thực sự đã là một nhà quản lý cấp cao. Đấy, bạn hãy cứ làm tương tự cho tới vị trí cao nhất.

Lần đầu tiên khi tôi giữ vị trí giám đốc điều hành của một công ty, tôi hầu như quên mất quy tắc này. Tôi vẫn tiếp tục cách quản lý giống như cách của một nhân viên quản lý cấp thấp. Chính vì thế doanh số bán hàng không đạt được như mức tôi mong muốn. Tôi quản lý việc bán hàng của cả một tập đoàn vậy mà tôi không thể tiếp cận được với những người phù hợp với công việc của tôi. Có lần tôi đã đọc được ở đâu đó rằng vua quan chỉ nói chuyện với vua quan. Tôi thủ vai như một vị "giám đốc điều hành". Ngay lập tức bế tắc trước đây được giải quyết và doanh số bán hàng đã vượt quá sự mong đợi của tôi.

NẾU BẠN LÀ NGƯỜI QUẢN LÝ BẬC TRUNG THÌ BẠN NÊN HỌC CÁCH NÓI NĂNG VÀ CƯ XỬ GIỐNG NHƯ BẠN THỰC SỰ ĐÃ LÀ

MỘT NHÀ QUẢN LÝ CẤP CAO.

Nếu sau này bạn muốn trở thành một vị Vua thì bây giờ bạn phải tập dần cách để trở thành. Bạn hãy nhìn cách những người chức cao hơn, tài giỏi hơn bạn cư xử và hãy học tập họ. Bạn hãy xem cách họ trả lời điện thoại, cách họ nói với nhân viên. Bạn cũng phải để ý xem họ mặc gì, đọc báo gì, họ đi làm việc bằng gì, họ làm gì với công việc của họ và họ làm như thế nào.

**QUY TẮC 82**

**HÃY CHỨNG TỎ RẰNG BẠN HIỂU QUAN ĐIỂM CỦA CẢ CẤP TRÊN VÀ CẤP DƯỚI**

*"Từ tốn với kẻ thù và mong muốn hiểu được quan điểm của họ là quy tắc sơ đẳng của chủ trương không bạo lực."*

**Mahatma Gandhi**

Làm một nhân viên cấp thấp không phải là điều dễ dàng. Chúng ta đều biết điều này vì ai trong chúng ta cũng đã có lần giữ vị trí này. Bạn phải thực hiện rất nhiều mệnh lệnh từ cấp trên, công việc chất chồng lên và bạn cảm thấy bực tức, giận dữ.

Tuy nhiên làm ở vị trí quản lý cũng chẳng hơn gì. Lúc này bạn bị kẹt ở giữa. Bạn phải giải quyết các vấn đề về nhân viên của bạn ngoài ra lại còn phải thực hiện các chỉ đạo ngớ ngẩn từ tổng giám đốc điều hành. Bạn bị kẹt ở giữa cấp trên và cấp dưới, chịu áp lực từ hai phía, từ trên xuống và từ dưới lên.

Một cách tốt nhất để tránh bị áp lực là bạn hãy để cho họ biết rằng bạn hiểu được quan điểm của cả cấp trên và cấp dưới của bạn. Bạn đừng chỉ cười trừ và nói "Vâng, tôi biết anh đang muốn gì" khi bạn thực sự không hiểu được ý định của họ. Bạn phải đảm bảo là họ biết rằng bạn hiểu được quan điểm của họ, hiểu được tâm tư, ước muốn nguyện vọng, hiểu được sự lo lắng của họ. Bạn phải hiểu được cả cấp trên và cả cấp dưới. Khi cấp trên ra lệnh thì bạn phải đứng về phía cấp trên. Tất nhiên là chỉ khi bạn thấy rằng đó là những mệnh lệnh đúng đắn. Cấp dưới của bạn sẽ không hài lòng. Đặc biệt là họ sẽ không muốn thực hiện sự thay đổi nào (nhất là những sự thay đổi mà họ không hiểu). Đây chính là cơ hội tốt để bạn có thể hỏi xem họ nghĩ như thế nào và bạn hãy nói với họ rằng bạn hiểu được vấn đề và hãy giải thích cho họ biết tại sao cấp trên lại có quyết định như vậy.

MỘT TRONG NHỮNG CÁCH TỐT NHẤT ĐỂ TRÁNH KHỎI ÁP LỰC

ĐÓ LÀ BẠN HÃY LÀM CHO HỌ THẤY RẰNG BẠN HIỂU ĐƯỢC QUAN ĐIỂM CỦA HỌ.

Nếu như bạn thực sự có khả năng thì một lúc nào đó bạn sẽ biết cách giải thích cho cấp dưới hiểu được cấp trên và ngược lại. Nếu bạn có thể làm cho những người trong nhóm hiểu được lý do cấp trên có điều gì đó không hài lòng thì bạn đang trên con đường trở thành một nhà quản lý tài ba.

**QUY TẮC 83**

**ĐỪNG NHƯỢNG BỘ, HÃY LUÔN GIỮ VỮNG LẬP TRƯỜNG**

Sẽ có lúc bạn biết chắc chắn là bạn đúng. Nhưng phải lựa chọn cho mình một trong hai thái độ: lên tiếng hoặc im lặng. Nếu bạn thật sự đam mê những gì bạn làm thì việc bảo vệ quan điểm của bạn chẳng có gì khó khăn.

Bạn không phải hung hăng mà chỉ cần có thái độ kiên quyết là đủ. Bạn không cần phải cư xử một cách thô lỗ mà chỉ cần có thái độ cương quyết. Nếu ai đó tung tin đồn không đúng về bạn, về nhóm bạn hay về công việc của bạn thì bạn hãy nói cho họ biết rõ về quan điểm của bạn như "Tôi thấy anh đang tung tin đồn thế này thế nọ. Điều này không đúng sự thật và tôi sẽ rất cảm kích nếu như anh dừng việc làm sai trái của anh lại".

NẾU BẠN THẬT SỰ ĐAM MÊ THÌ VIỆC BẠN BẢO VỆ QUAN ĐIỂM CỦA BẠN CHẲNG CÓ GÌ KHÓ KHĂN.

Bạn không cần phải giận dữ, bạn hãy tin tưởng vào bản thân và hãy chuẩn bị kỹ càng.

Bạn không được nóng vội mà phải kiên định. Nếu cấp trên của bạn không cho bạn những nhận xét đúng đắn và họ muốn im lặng thì bạn hãy hỏi: "Làm cách nào để lần sau tôi có thể làm tốt phần việc của tôi? Tôi phải làm những gì để có thể đạt được mức lương mà ông vừa mới từ chối không trả cho tôi? Trong thời gian một năm ông thấy tôi có tiến bộ gì không? Chúng tôi có thể làm gì để cải thiện tình hình doanh số?" Bạn phải kiên định hỏi cho tới khi sếp của bạn cho bạn câu trả lời phù hợp nhất.

Bạn không được tranh cãi mà bạn phải có một thái độ thỏa hiệp. Nếu sếp của bạn muốn bạn làm những việc vi phạm tới pháp luật thì đừng từ chối thẳng thừng và tranh cãi với ông ta. Thay vào đó, bạn hãy nói: "Vậy chúng ta sẽ làm thế nào nếu như kiểm toán hay các phương tiện truyền thông phát hiện ra việc làm của chúng

ta?" Bạn không từ chối nhưng bạn đang đứng trên lập trường của bạn và không đồng tình với ý kiến của sếp. Như vậy bạn đã tạo cho sếp một con đường hợp lý để ông ta rút lại ý kiến. Sếp bạn sẽ không phải cố gắng đặt ý kiến của ông ta cho bạn. Ngược lại, sếp bạn có thể rút lại ý kiến một cách nhẹ nhàng mà không cảm thấy bị mất mặt.

**QUY TẮC 84**

**ĐỪNG LÀM CHÍNH TRỊ**

*"Nếu bạn đang ở trong một cuộc họp mà ai đó định giở trò chính trị thì bạn hãy nói với họ rằng: "Anh đang làm chính trị rồi đấy. Anh hãy trở lại khi anh cảm thấy tốt hơn".*

**John Harvey-Jones,** Cựu Giám đốc điều hành Hãng ICI

Chính trị gia là những người được trả tiền để làm chính trị. Bạn không phải là người như vậy. Bạn là nhà quản lý. Bạn quản lý các tình huống và các dự án. Có khi nhân viên của bạn không làm cho bạn nữa mà họ tham gia làm chính trị. Bạn không thể bắt chước họ. Lý do là vì cách làm của họ giống như việc họ chơi trên đường ray xe lửa. Nếu bạn làm giống họ, bạn có thể bị tổn thương, có thể bị xe lửa cán. Làm chính trị có khi dính dáng đến việc đe dọa người khác, việc sử dụng những mánh khóe, nói dối và sử dụng những thủ đoạn để có thể hoàn thành công việc của mình. Bạn không còn là chính bạn vì bạn không thành thật với người khác và có thể có những hành động thật đê tiện. Đấy là cách tôi nghĩ về việc làm chính trị.

Bạn nên "yêu mến tất cả mọi người nhưng phải chọn bạn mà chơi". Bạn hãy cố gắng giữ những mối quan hệ thân mật với những người biết hài lòng, những người không thích tham gia làm chính trị.

Luôn luôn chia sẻ thông tin. Cách làm này sẽ khiến cho những người thích làm chính trị sẽ phải thất vọng. Hãy là bạn của tất cả mọi người như vậy thì không ai có thể coi bạn là kẻ theo bè phái.

Mặc dù bạn không định làm chính trị nhưng bạn vẫn phải luôn luôn đề phòng những kế hoạch bí mật, những động cơ thầm kín, những chiến dịch bôi xấu, những lời nói dối, những lời đồn đại (thường là ác ý), những lời bóng gió mà bạn không thể kiểm soát được hay những việc tranh giành quyền lực và quyền kiểm soát, những lời xì xầm hoặc những chuyện đại loại như vậy. Nếu may mắn thì bạn sẽ không gặp phải nhiều vấn đề như trên. Bạn phải từ

chối không tham gia và phải làm thế nào để trở thành người ngay thẳng, không làm chính trị, trung thực, hào phóng, thẳng thắn, cởi mở, không thiên vị, không mưu mô.

BẠN HÃY CỐ GẮNG KẾT THÂN VỚI NHỮNG NGƯỜI. CÓ THỂ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC MÀ KHÔNG LÀM TỔN HẠI ĐẾN NGƯỜI KHÁC.

**QUY TẮC 85**

**ĐỪNG NÓI XẤU NHỮNG NHÀ QUẢN LÝ KHÁC**

*"Chỉ có trẻ thơ và những kẻ ngốc nghếch mới cho rằng Hoàng đế là những người không có quần áo. Tuy nhiên, kẻ ngốc nghếch vẫn là kẻ ngốc nghếch và Hoàng đế vẫn là Hoàng đế."*

**Neil Gaiman và Marc Hempel** trong tác phẩm *Ông ba bị: Người tốt bụng*

Trước đây chúng ta đã xem xét việc cạnh tranh có tác động khích lệ tới bạn thế nào và vì sao mà bạn không nên e ngại việc cạnh tranh. Chúng ta đã nói tới việc cạnh tranh với các ngành khác và với công ty khác. Thế còn cạnh tranh với đồng nghiệp, với phòng ban khác thì thế nào? Cũng tương tự vậy thôi. Bạn đừng sợ bất cứ ai hoặc bất cứ việc gì. Nếu bạn thành thạo với công việc của bạn, bạn can đảm, sáng tạo và tự tin vào bản thân - tôi chắc chắn là bạn sẽ như vậy - thì chẳng có gì phải sợ. Bạn đừng bao giờ chỉ trích, phê bình, phỉ báng, buộc tội, phán xét hay phàn nàn về đồng nghiệp hoặc những người ở các phòng ban, đơn vị khác.

Nếu bạn làm như vậy thì bạn sẽ bị coi là người kém cỏi và cư xử thấp hèn. Những người khác sẽ tận dụng điểm yếu này của bạn để làm lợi cho họ. Tôi đã từng làm việc với một số ít người. Họ tự phụ về tài năng của họ và chê bai người khác. Tuy nhiên, trong lòng họ không cảm thấy yên tâm bởi vì tận đáy lòng, họ biết rằng họ không giỏi bằng những người mà họ chê bai. Việc ai đó bới lông tìm vết, chê bai bạn không thể làm giảm giá trị đích thực của bạn. Tôi nói như vậy đúng không? Nếu bạn thấy một người khác mặc bộ quần áo mới thì việc bạn nói rằng ông ta là người hoang phí thì cũng chẳng có ích gì. Không ai cảm ơn bạn vì chuyện đó.

Tôi từng làm việc với một nhà quản lý. Ông ta thường soi mói những nhà quản lý khác và chỉ ra những mặt yếu kém của họ. Điều thú vị là ở chỗ những tật xấu nào mà ông ta vạch ra nơi người khác thì chính ông ta cũng có. Ông ta cười nhạo người khác bởi vì ông ta thấy rất rõ tật xấu của họ nhưng lại chẳng thấy

những tật xấu, yếu kém của chính mình. Ông ta không biết rằng chính ông ta đang vạch áo cho người xem lưng.

**QUY TẮC 86**

**CHIA SẺ NHỮNG GÌ BẠN BIẾT**

*"Chia sẻ những gì bạn biết, điều quan trọng hơn là chia sẻ những gì bạn nghĩ với người khác. Bạn hãy làm cho họ nói ra sự thật của chính họ. Lối sống của bạn có khả năng tác động đến người khác tương đương với những gì bạn nói."*

**Tom Cowan, pháp sư**

Quy tắc này nói tới việc bạn chỉ dạy cho những người hiểu biết ít hơn bạn. Họ không có cơ hội được hiểu biết nhiều. Nhưng nếu bạn chia sẻ mọi chuyện mà bạn biết với họ thì họ cũng sẽ hiểu biết nhiều như bạn. Một số nhà quản lý cho rằng làm như thế chả khác gì tự đe dọa "cái ghế" của mình. Họ thật ngốc nghếch làm sao. Những gì bạn cần làm là đào tạo cho ai đó để họ có thể chia sẻ công việc với bạn. Làm như vậy để nếu bạn được thăng tiến thì họ sẽ thay thế vị trí của bạn.

Một số nhà quản lý cho rằng họ cảm thấy lúng túng về việc phải chia sẻ với những người khác bởi vì họ thấy những gì họ biết là chưa đủ. Tuy nhiên khi bạn học tiếng Anh ở trường, bạn thấy thầy giáo chỉ cần biết về ngữ pháp, mệnh đề, dấu chấm câu, v.v... là đủ rồi. Bạn không cần phải có một ông thầy giành được giải Nobel hay được giải thưởng về tiểu thuyết. Không, chỉ cần một ông thầy dạy tiếng Anh khiêm tốn là đã đủ cho bạn.

Việc chia sẻ với đồng nghiệp cũng không kém phần quan trọng. Càng cho đi nhiều bạn càng nhận được nhiều. Giả sử nếu như bạn chỉ chia sẻ một bit (đơn vị thông tin dùng trong tin học) thông tin với 20 nhà quản lý khác và nếu như chỉ một nửa trong số họ cũng làm như bạn thì lúc này bạn đã có được 10 bit thông tin mới và bạn đã làm giàu thêm kiến thức của bạn. Họ chỉ nhận được một nhưng bạn đã nhận được 10 - quá là đơn giản. Họ chắc chắn sẽ chia sẻ với bạn mà không phải là chia sẻ với nhau - đừng hỏi tôi tại sao. Có thể là họ cảm thấy họ mang ơn bạn chứ không cảm thấy mang ơn nhau.

**QUY TẮC 87**

**ĐỪNG ĐE DỌA**

*"Để ý thức được tầm quan trọng thực sự của mình thì người ta nên nuôi một con chó - loài chó thường quấn quýt với chủ - và một con mèo - loài mèo thường lạnh nhạt với chủ."*

**Dereke Bruce**

Là nhà quản lý thì bạn có quyền lực và sức mạnh. Đây là điều chắc chắn. Có lẽ đây là điều để phân biệt những nhà quản lý tốt giống như bạn và những nhà quản lý yếu kém khác. Bạn biết cách sử dụng sức mạnh và bạn không lạm dụng nó.

Nhân viên coi bạn là một nhà quản lý, tôn trọng và thậm chí còn sợ bạn. Bạn có quyền thuê hoặc sa thải họ và họ sẽ ý thức được điều này khi làm việc với bạn. Tuy nhiên hãy làm họ tin tưởng vào bạn để họ khỏi xa lánh bạn. Hãy luôn luôn thân thiện với họ để họ luôn biết được họ ở vị trí nào đối với bạn. Bạn không được lạm dụng chức quyền để hăm dọa nhóm của bạn.

Có cách để làm cho nhân viên xa lánh bạn và cũng có cách để làm cho họ gần gũi với bạn. Cách thứ nhất là làm cho họ sợ bạn. Cách thứ hai là hãy tán thưởng họ. Nhiều nhà quản lý chọn cách thứ nhất vì họ cảm thấy không tự tin, không an tâm, không chắc chắn. Hoặc nếu chính chúng ta làm việc cho những nhà quản lý như vậy thì chúng ta hãy thử và làm cho họ được đào tạo tốt hơn. Bạn có thể để cuốn sách này ở đâu đó để họ có thể tình cờ đọc được nó thì sao?

Nhiều nhà quản lý không biết rằng thái độ của họ là tiêu chuẩn để nhân viên cư xử với nhau và cư xử với khách hàng. Nếu nhân viên thấy người quản lý là một người tử tế và có tinh thần hợp tác, hăng say làm việc, tự tin thì họ cũng sẽ cư xử với nhau, với khách hàng giống như cách mà bạn cư xử với họ.

NẾU TRONG MỘT TỔ CHỨC MÀ SỰ KHEN NGỢI CHỨ KHÔNG PHẢI SỰ ĐE DỌA ĐƯỢC ÁP DỤNG ĐỂ KHUYẾN KHÍCH MỌI NGƯỜI LÀM VIỆC THÌ CÔNG VIỆC SẼ ĐẠT ĐƯỢC HIỆU QUẢ CAO HƠN NHIỀU.

Làm theo cách này sẽ khiến cuộc sống bạn dễ chịu và hiệu quả hơn. Nếu như làm việc trong một tổ chức mà sự khen ngợi chứ không phải sự đe dọa được áp dụng để khuyến khích mọi người làm việc thì công việc sẽ đạt được hiệu quả cao hơn nhiều.

**QUY TẮC 88**

**KHÔNG THAM GIA VÀO NHỮNG CHUYỆN XUNG ĐỘT GIỮA**

## CÁC PHÒNG BAN

*"Nếu có những cuộc điều tra, có hoặc không cần thiết hoặc tôi không được quyền nói "có" hay "không" thì sẽ có một nhóm, giả sử như nó tồn tại và tôi không được phép bình phẩm, sẽ bị giải thể nếu như nó tồn tại và các thành viên trở về với phòng ban cũ của họ."*

**Ngài Humphrey** trong cuốn *Vâng, thưa Bộ trưởng*

Đã có lần cùng một lúc tôi phải làm việc cho cả hai ông chủ. Họ đều là giám đốc của một công ty và họ không có thiện cảm với nhau. Mỗi người đều có chương trình riêng. Họ coi chúng tôi - những người quản lý và nhân viên như là quân lính, quân tốt, bia đỡ đạn trong các kế hoạch nhằm gây thiệt hại cho nhau. Chúng tôi bị đặt vào tình cảnh không dễ chịu chút nào. Họ có phạm vi trách nhiệm không liên quan tới nhau. Nếu như bạn chỉ làm việc độc lập cho một trong hai người thì bạn sẽ may mắn vì bạn chỉ có một ông chủ. Nhưng nếu bạn ở trong trường hợp của tôi, phải làm cho cả hai người, thì bạn sẽ thấy thật bất hạnh. Cả hai giám đốc gây cản trở mệnh lệnh của nhau, chơi khăm nhau, không nói chuyện với nhau và cư xử với nhau như trẻ con.

Tôi phải học và học rất nhanh để trở thành một nhà ngoại giao, một nhà chiến thuật. Tôi cũng biết cách lợi dụng mâu thuẫn của họ để đạt được những gì tôi muốn. Tuy nhiên làm cách này thật tồi tệ.

Tôi cũng từng làm trong các công ty mà các phòng ban trong đó có mâu thuẫn với nhau rất gay gắt. Chính vì thế năng suất lao động bị ảnh hưởng nghiêm trọng, nhân viên là những người bị thiệt thòi nên tình trạng thay đổi nhân viên diễn ra rất nhiều. Có lẽ bạn cho rằng các giám đốc phải chấm dứt những chuyện như vậy nhưng theo như ví dụ đầu tiên của tôi bạn có thể thấy rằng thậm chí cả các giám đốc cũng có thể cư xử rất ngớ ngẩn và trẻ con. Bạn đừng cư xử giống họ. Lời khuyên của tôi là bạn hãy tránh xa những việc ngớ ngẩn như vậy. Bạn hãy cởi mở, trung thực, thẳng thắn trong tất cả những việc bạn làm và như vậy bạn sẽ là người tốt và không ai có thể buộc tội bạn là kẻ lừa gạt.

THẬM CHÍ CÁC GIÁM ĐỐC CŨNG CÓ THỂ CƯ XỬ MỘT CÁCH RẤT NGỐC NGHẾCH VÀ TRẺ CON.

## QUY TẮC 89

## HÃY CHỨNG TỎ BẠN SẼ LÀM HẾT MÌNH VÌ NHÓM CỦA BẠN

Nhóm của bạn là công cụ giúp bạn hoàn thành công việc - dù đó có là công việc gì đi nữa. Không có nhóm - có thể chỉ có một người hoặc hàng nghìn người - thì bạn chẳng là gì. Không có nhóm của mình thì bạn cũng chỉ giống như một tờ giấy trắng chưa được viết vào hoặc chưa được đánh máy. Bạn phải hỗ trợ nhóm, khen ngợi và nếu cần thì hãy chiến đấu hết mình vì họ. Nhà quản lý giỏi - lúc này chúng tôi không cần phải nói đó là ai nữa chứ? - là người tạo ra lòng trung thành và sự tôn trọng bằng cách trở thành người lãnh đạo đi đầu trong việc cổ vũ nhóm - đó chính là bạn.

Bạn phải làm cho mọi người trong nhóm thấy bạn không chỉ là người thầy, người lãnh đạo, người bảo vệ, che chở mà còn là nhà vô địch, là anh hùng và là người bênh vực cho họ. Nếu có ai đó muốn lợi dụng họ thì bạn sẽ bảo vệ họ ngay lập tức.

Ngược lại bạn cũng có thể bỏ rơi nhóm bạn, mặc họ tự lo cho bản thân. Bạn thử nghĩ xem bạn sẽ đi tới đâu nếu bạn làm như thế. Có rất nhiều nhà quản lý nghĩ rằng đấy là một lựa chọn sáng suốt. Bạn nghĩ thế nào? Tôi đã từng làm việc với một số nhà quản lý như vậy và bạn cứ tin tôi đi, chẳng mấy chốc mà nhân viên bỏ họ mà đi.

KHÔNG CÓ NHÓM CỦA BẠN THÌ BẠN CŨNG CHỈ GIỐNG NHƯ MỘT TRANG GIẤY TRẮNG CHƯA ĐƯỢC VIẾT LÊN.

Nếu nhân viên của bạn biết bạn bênh vực và bảo vệ họ thì họ sẽ tuyệt đối tin tưởng bạn. Nếu như họ phải chịu điều gì đó không công bằng thì bạn sẽ đứng lên bảo vệ họ. Điều này có nghĩa rằng nếu bạn chấp nhận điều gì đó thì họ cũng có thể chấp nhận và đồng tình với bạn. Chính những việc này sẽ giúp cho cuộc sống trở nên dễ dàng hơn.

**QUY TẮC 90**

**ĐƯỢC TÔN TRỌNG THÌ TỐT HƠN LÀ ĐƯỢC YÊU MẾN**

*Một điều hiển nhiên là không phải tất cả các sinh viên đều được tất cả các giáo viên chú ý tới. Và một điều cũng chắc chắn là việc giáo viên được tôn trọng hơn là được yêu mến là dấu hiệu để nhận biết những giáo viên có tài năng.*

**Tiến sĩ Marvin Marshall,** Thúc đẩy việc học hành

Bạn có cảm thấy khó chịu với những nhà quản lý chỉ muốn trở thành một trong những người thân thiết nhất của bạn. Chúng ta đều làm việc với họ và họ là họ là kẻ làm rối tung mọi chuyện lên.

Họ gây rắc rối cho chính họ và cho cả nhóm họ. Được tôn trọng thì tốt hơn là được quý mến. Phải luôn tạo ra khoảng cách. Nếu bạn muốn nhân viên của bạn làm việc hết mình vì bạn thì bạn đừng ôm ấp vồn vã, đừng say sưa chè chén với họ trong các quán rượu. Bạn phải làm cho họ nghĩ rằng bạn là một vị chúa tể.

Phải tạo một bầu không khí huyền bí, một bầu không khí quyền lực, mà không nhất thiết phải được yêu mến. Bạn phải luôn giữ một khoảng cách nhất định.

Một ngày nào đó bạn phải sa thải một vài người trong số nhân viên của mình và bạn không cần phải quyết định làm việc đó để trút bớt gánh nặng trên vai bạn.

Một ngày nào đó bạn sẽ đề bạt một số nhân viên của mình và bạn không muốn người ta nghĩ rằng bạn là người đối xử không bình đẳng.

BẠN PHẢI TẠO MỘT BẦU KHÔNG KHÍ HUYỀN BÍ, MỘT BẦU KHÔNG KHÍ QUYỀN LỰC.

Nhân viên phải tôn trọng, nể trọng bạn và coi bạn như kiểu mẫu của họ. Bạn không thể tạo được không khí uy nghiêm nếu như bạn thân thiết với nhân viên quá mức. Bạn phải giữ một khoảng cách và họ sẽ không coi đó là một sự xa cách, cách biệt mà sẽ tôn trọng khoảng cách bạn tạo ra.

Bạn cũng phải tạo ra một khoảng cách nhất định trong việc tiếp xúc bên ngoài: Không vỗ lưng, không ôm hôn, không vuốt tóc. Bạn cũng phải luôn giữ vẻ nghiêm trang của bạn cả phong cách, sự tín nhiệm, sự mẫu mực và uy quyền.

**QUY TẮC 91**

**THÀNH THẠO MỘT HAI VIỆC CÒN CÁC VIỆC KHÁC THÌ ĐỪNG LÀM**

*"90% đầu tiên của một dự án cần 90% thời gian. 10% còn lại cần 90% thời gian còn lại."*

**Khuyết danh**

Nhà quản lý tốt phải đồng thời là một chuyên gia. Bạn không thể làm được tất cả các công việc của người khác. Dù sao thì mỗi ngày bạn cũng chỉ làm được một số việc nhất định. Tốt nhất là bạn hãy làm công việc chuyên môn của bạn. Bạn hãy làm một cách hoàn

hảo còn những việc khác thì hãy để cho người khác làm. Công ty của chúng tôi có sự phân chia rõ ràng công việc của từng người cụ thể. Tôi cho rằng càng trở thành một nhà quản lý giỏi thì bạn càng phải làm ít; nó hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng phân công công việc của bạn.

Vậy tôi chỉ làm những gì mà tôi làm tốt nhất. Đây là điều cơ bản để phân biệt bạn với những nhà quản lý khác. Tôi không bán hàng nhưng tôi tạo điều kiện cho nhân viên bán hàng có cơ hội làm việc của họ tốt nhất. Tôi không lo về phần chăm sóc các khách hàng chính nhưng tôi thiết lập những mối liên hệ với những khách hàng này để nhân viên của tôi liên lạc với họ. Tôi không làm kế toán nhưng tôi giám sát, theo dõi các nhân viên làm kế toán. "Một hai việc của tôi" đó là tổ chức các cuộc họp để nhóm của tôi làm việc, giám sát tình hình chung của toàn công ty như vấn đề thương hiệu, sự nhận biết về doanh nghiệp và về vị trí công ty trên thị trường.

BẠN HÃY LÀM CÔNG VIỆC CHUYÊN MÔN CỦA BẠN MỘT CÁCH HOÀN HẢO CÒN NHỮNG CÔNG VIỆC KHÁC THÌ HÃY ĐỂ CHO NGƯỜI KHÁC LÀM.

Bạn giỏi về việc nào và kém về việc nào? Bạn có thể nói rõ về một hai việc mà bạn làm rất tốt không?

**QUY TẮC 92**

**LẮNG NGHE Ý KIẾN NHẬN XÉT VỀ NHỮNG VIỆC BẠN LÀM**

Bây giờ chúng ta thường không hay tìm kiếm sự đồng tình của người khác bởi vì chúng ta có thể làm theo trực giác và biết khi nào chúng ta làm được một việc tốt. Tuy nhiên, ý kiến phản hồi luôn rất có ích. Bạn nên hỏi ý kiến nhận xét từ đồng nghiệp, từ đối thủ, từ nhóm của bạn, từ các sếp và từ khách hàng. Bạn không nên chờ đợi có được những lời khen, những lời ca tụng hoặc những lời ve vãn.

Bạn nên lắng nghe ý kiến nhận xét để:

• Nhận ra điểm mạnh và điểm yếu của bạn

• So sánh nhận xét của mọi người với sự đánh giá của riêng bạn trong bất kỳ tình huống nào - để đảm bảo rằng bạn đang đi đúng hướng và có những nhận định khách quan.

• Học hỏi từ những việc mà bạn mắc sai lầm - hoặc là để lần sau có

thể làm tốt hơn

• Nhận ra những việc cần phải đưa ra hành động để khắc phục và những việc mà bạn chịu trách nhiệm

• Biết nhóm của bạn đang làm việc thế nào? - Đây cũng chính là một nguồn thông tin bổ sung cho sự đánh giá của riêng bạn.

Bạn thấy đấy, tất cả những việc trên không có gì liên quan tới việc khen ngợi hoặc ca tụng (hay ve vãn nịnh nọt). Đó là sự đánh giá thực tế về những tình huống hay dự án mà bạn có thể học hỏi để tiếp tục tiến lên.

Vậy làm cách nào để bạn có thể có được những lời nhận xét? Ồ, bạn hãy hỏi những người trong nhóm của bạn như "Các bạn thấy chúng ta làm việc thế nào?" Họ sẽ trả lời cho bạn.

Tiếp theo bạn hãy hỏi sếp: "Thưa sếp, sếp thấy chúng tôi làm việc thế nào?" Đây là cũng là cách rất dễ dàng đối với bạn.

Hỏi khách hàng thì thế nào? Cũng rất dễ. Bạn hãy hỏi "Ông có thể nhận xét gì về việc chúng tôi chuyển địa điểm kinh doanh?". Bạn đừng vội vàng đưa ra nhận định của bạn. Hãy để cho họ nói cho bạn biết cái hay và cái dở của bạn. Bạn chỉ gật đầu và nói: "Cảm ơn" rồi tiếp tục với công việc của bạn.

CÁI BẠN CẦN LÀ Ý KIẾN NHẬN XÉT CỦA HỌ.

**QUY TẮC 93**

**DUY TRÌ NHỮNG MỐI QUAN HỆ VÀ TÌNH BẠN TỐT**

*"Bạn đừng nghĩ rằng tình bạn thân thiết cho phép bạn nói những điều không thể chấp nhận được với bạn bè. Bạn càng thân với ai đó thì bạn càng cần phải cư xử khéo léo và nhã nhặn với họ."*

**Oliver Wendell Holmes,** Nhà thơ Mỹ

Tôi có một anh bạn thường có câu cửa miệng sau: "Tôi không cho rằng đó là cách chơi đẹp đâu". Anh ta thường hay nói như vậy khi ai đó cướp lời anh ta tại các buổi họp hoặc ai đó ăn cắp ý tưởng của anh. Tôi rất thích kiểu nói đó bởi vì nó cho thấy tất cả những gì về một mối quan hệ nghèo nàn không tốt đẹp.

Nếu bạn luôn giữ được thái độ đúng đắn thì bạn sẽ dễ dàng duy trì những mối quan hệ tốt và tình hữu hảo trong công việc. Thái độ

đúng đắn có nghĩa là cư xử lịch sự, niềm nở, có tình người, nhiệt tình, chân thành và sẵn sàng làm tất cả những gì bạn có thể làm hoặc nên làm cho khách hàng (tôi chắc bạn là người như vậy).

Việc này quả là không dễ khi bạn phải đối xử với người bạn không ưa, những người mà trước đây bạn có mâu thuẫn hay những người đã đối xử thô lỗ hoặc không thân thiện với bạn. Tuy nhiên đây mới chính là lúc cần thiết nhất để bạn áp dụng quy tắc này.

Nếu bạn luôn luôn tỏ ra hài lòng, vui cười và cởi mở thì thậm chí những người thô lỗ và khó ưa nhất cũng phải thay đổi cách cư xử với bạn.

NẾU BẠN LUÔN LUÔN NHÌN NHẬN NGƯỜI KHÁC BẰNG MỘT THÁI ĐỘ LẠC QUAN VUI VẺ THÌ HỌ CŨNG SẼ ĐỐI XỬ VỚI BẠN TƯƠNG TỰ NHƯ VẬY.

Cố gắng nhìn đồng nghiệp của mình như thể họ cũng thân thiện như bạn. Nếu bạn luôn luôn nhìn nhận người khác bằng một thái độ lạc quan vui vẻ thì họ cũng đối xử với bạn tương tự như vậy. Đề nghị giúp đỡ người khác khi có thể. Nói chuyện với người khác như thể họ ngang hàng với bạn - và thực sự là ai cũng ngang hàng với bạn. Nhìn nhận những mặt tích cực của họ - tìm một số điểm gì đó để bạn yêu mến hoặc tôn trọng và chỉ chú ý tới mặt đó của họ. Hãy đối xử với thái độ tôn trọng và đúng mực với tất cả mọi người.

**QUY TẮC 94**

**TẠO DỰNG LÒNG TÔN TRỌNG TỪ HAI PHÍA, GIỮA KHÁCH HÀNG VÀ BẠN**

*"Mỗi người trong chúng ta nên biết khách hàng mong đợi điều gì trước khi họ ý thức được điều mà họ mong đợi."*

**Dinesh K. Gupta và Ashok Jambhekar**

Có lần tôi nghe một người bán hàng nói chuyện trên radio và cách anh ta nói về khách hàng khiến tôi nghĩ rằng anh ta và khách hàng của anh là hai thế giới hoàn toàn khác biệt. Anh ta tỏ thái độ kênh kiệu, bề trên, nhục mạ, khinh thường và chế giễu khách hàng của mình. Dường như anh ta cho rằng việc lừa dối khách hàng là một việc làm đúng đắn và công bằng - anh ta nói rằng chúng ta được phép lợi dụng khách hàng, nếu không làm như vậy thì chúng ta quả là những kẻ ngốc nghếch. Anh ta không ưa gì thái độ của họ (khách hàng) - và thực tế là hầu hết tối nào họ cũng

gọi điện cho anh ta lúc đang ngồi ăn tối với con cái. Anh ta có nhiều cách để đối phó với họ như giả vờ bị điếc và mặc cho họ cứ gọi, hoặc là anh ta nói với họ rằng họ cần nói chuyện với cha anh ta và cứ để điện thoại rung trong hộp cho tới khi họ chán và gác máy.

Đừng gian lận hoặc nói dối khách hàng, bởi bạn cần họ. Đây là một mối quan hệ hai chiều và hơn thế, đó là mối quan hệ rất quan trọng. Khách hàng không phiền phức như bạn nghĩ đâu. Họ chính là những người đã giúp tôi có được thức ăn, quần áo mặc, xe đẹp và những ngày nghỉ thoải mái. Như vậy thì làm sao tôi có thể lăng nhục họ? Ngược lại, tôi sẽ cung cấp cho họ phương tiện để họ giải trí, phương tiện đem lại niềm vui, sản phẩm chất lượng, những nhãn hiệu mà họ yêu thích, một cuộc sống mà họ đam mê và một cảm giác được một công ty năng động và trẻ trung phục vụ. Tôi tôn trọng họ vì những gì họ mang lại cho tôi và họ tôn trọng tôi vì những gì tôi mang đến cho họ.

ĐỪNG GIAN LẬN HOẶC NÓI DỐI KHÁCH HÀNG, BỞI BẠN CẦN HỌ.

**QUY TẮC 95**

**THỎA MÃN NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG**

*"Sự tài giỏi là một tiêu chuẩn chứ không phải là một kỹ năng."*

**Michael Heppell** trong cuốn *Làm thế nào để tài giỏi*

Đây chính là quy tắc dễ nhất. Làm hài lòng khách hàng phải là điều đầu tiên bạn nghĩ tới sau khi thức dậy và là điều cuối cùng bạn nghĩ tới trước khi đi ngủ. Những gì bạn cần làm là cố gắng đem lại dịch vụ tốt hơn nữa cho khách hàng. Vấn đề là có lúc khách hàng làm cho bạn cảm thấy rất khó chịu. Họ muốn nhiều thứ; họ đòi hỏi; họ phàn nàn; họ gọi điện vào những giờ bất tiện đối với bạn; họ mong muốn được phục vụ tốt hơn; họ nghĩ rằng tất cả công việc kinh doanh là phải vì họ; họ phàn nàn khi chúng ta chuyển trung tâm; họ muốn được giảm giá, muốn có quà khuyến mại, muốn mua hai được tặng một, muốn nhận lại tiền nếu họ không thấy hài lòng về sản phẩm, muốn đổi hàng hóa, muốn bảo hành, muốn kiểm định độ an toàn của sản phẩm, muốn có những sản phẩm không có hại. Chúa ơi, họ nghĩ rằng họ là ai vậy? Họ đòi hỏi bất cứ thứ gì sao? Tôi đã làm việc trong những ngành mà khách hàng không có đòi hỏi nhiều và quá quắt như vậy.

Chúng ta hãy nói thẳng vấn đề ra ở đây. Nếu không có khách hàng thì chúng ta chẳng có gì. Chúng ta không có mục đích gì. Không có mục đích thì không tạo ra được giá trị gì. Không có khách hàng thì chúng ta chỉ mò mẫm trong bóng tối mà thôi.

Thật vậy, không có mục đích thì chúng ta không làm được gì. Bây giờ chúng ta đã thấy được tầm quan trọng của khách hàng. Chúng ta phải nghĩ ra cách để thu hút và giữ lấy họ, tìm cách thỏa mãn họ. Chúng ta không nịnh nọt nhưng chúng ta phải sáng tạo ra cách để thu hút họ. Việc phục vụ những khách hàng hiện tại thì rẻ hơn nhiều so với việc tìm kiếm khách hàng mới. Giữ chân những khách hàng bạn đang có bằng cách đối xử tử tế với họ. Bài tập cho bạn: Nghĩ ra ba cách để thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng ngay lúc này.

KHÔNG CÓ KHÁCH HÀNG THÌ CHÚNG TA CHỈ MÒ MẪM TRONG BÓNG TỐI.

**QUY TẮC 96**

**Ý THỨC VỀ TRÁCH NHIỆM VÀ TUÂN THỦ NHỮNG QUY TẮC CỦA BẠN**

*"Thành công không phải là chìa khóa của hạnh phúc. Nhưng hạnh phúc là chìa khóa của thành công. Nếu bạn yêu thích những gì bạn đang làm thì bạn sẽ thành công".*

**Albert Schweitzer**

Là nhà quản lý thì bạn phải chịu trách nhiệm về những thành viên trong nhóm của bạn. Trong khi bạn đang quản lý họ thì bạn phải chắc chắn rằng họ không gặp phải chuyện gì xấu. Bạn phải đảm bảo cho họ được an toàn, mạnh khỏe, được chăm sóc và quan tâm đầy đủ, được thoải mái và được bảo vệ an toàn và họ phải được mặc quần áo bảo hộ lao động nếu cần thiết.

Bạn cũng cần phải có trách nhiệm tương tự đối với môi trường bạn làm việc. Bạn không được làm gì gây ảnh hưởng thiệt hại lâu dài, không được để cho người khác có nguy cơ bị ảnh hưởng tới sức khỏe hoặc tới cuộc sống, không được sử dụng đất theo cách thức tồi hơn cả cách mà người ta sử dụng trước bạn. Bạn không phải là chiến binh bảo vệ sinh thái nhưng ít ra bạn phải có trách nhiệm không gây hại hoặc thiệt hại tới môi trường sinh thái.

Bạn phải có một số quy tắc - đó là việc bạn không làm gì có hại hoặc gây hại. Bạn phải có một ranh giới cho những việc bạn làm.

Ngoài ranh giới đó thì bạn không làm. Bạn phải trả lại một cái gì đó. Bạn phải nhận thức được những gì đang xảy ra xung quanh bạn. Bạn phải biết ngành của bạn đóng góp - hoặc lấy đi - những gì từ môi trường.

BẠN CÓ THỂ ĐẶT TAY LÊN NGỰCVÀ NÓI RẰNG VAI TRÒ QUẢN LÝ CỦA BẠN LÀ "LUÔN GIỮ CHO MÔI TRƯỜNG SẠCH SẼ" KHÔNG?

Đây không phải là những quy tắc có trong những câu chuyện thần tiên, những điều lập dị hoặc là những giáo lý nhân quả trong tôn giáo - đây là một quy tắc thực tế. Bạn càng cho đi nhiều thì bạn càng nhận được nhiều. Hãy sống tốt thì bạn sẽ có những giấc ngủ ngon. đừng sống dễ dãi để phải gánh chịu những hậu quả xấu.

**QUY TẮC 97**

**LUÔN LUÔN THẲNG THẮN VÀ NÓI SỰ THẬT**

*"Tôi thấy rằng trung thực là cách tốt nhất mà tôi có thể sử dụng. Hãy thẳng thắn nói cho người ta biết những gì bạn đang cố gắng làm và những gì bạn sẵn sàng hy sinh để đạt được mục tiêu của bạn."*

**Lee lacocca,** Chủ tịch hãng Ford và Chrysler

Quy tắc này là sự tiếp nối của những quy tắc trước đây. Tất nhiên nếu như bạn thấy sếp bạn là một kẻ ngốc nghếch thì bạn đừng đi nói cho họ biết điều đó. Nếu bạn nói thẳng với họ như vậy thì có nghĩa là bạn đã đi quá xa phạm vi của tính trung thực rồi đấy. Bạn không được nói dối, không lừa lọc, không gièm pha hoặc lăng mạ, không lừa gạt, không lợi dụng, chỉ trích, không bịp bợm, không nói bóng gió hoặc làm vấn đề trở nên tồi tệ hơn.

Là nhà quản lý thì bạn nắm giữ vị trí đặc quyền đặc lợi - vị trí được người khác tin tưởng và trọng vọng. Bạn chịu trách nhiệm về cuộc sống của nhân viên - cuộc sống thực sự của nhân viên. Bạn hành động vụng về thì nhân viên của bạn sẽ bị thiệt thòi và bị ảnh hưởng. Nếu bạn làm cho họ buồn hoặc xúc phạm, xỉ nhục họ hoặc nói dối họ thì họ cũng sẽ mang những cảm giác bị xúc phạm này về nhà và nó sẽ làm ảnh hưởng tới gia đình, tới bạn bè và người thân của họ. Nếu bạn không thể nói được điều gì tốt đẹp thì đừng nói điều gì và càng không được nói dối.

LÀ NHÀ QUẢN LÝ THÌ BẠN CÓ VỊ TRÍ CÓ ĐẶC QUYỀN ĐẶC LỢI - VỊ TRÍ ĐƯỢC NGƯỜI KHÁC TIN TƯỞNG VÀ TRỌNG VỌNG.

Bạn đừng nói dối sếp. Họ không thuê bạn để bạn nói dối họ. Họ

thuê bạn và cần bạn nói thẳng, nói cho họ biết sự thật. Nếu như bạn không thể đạt được mục tiêu thì bạn đừng tránh né vấn đề mà hãy nói thẳng cho họ. Họ có thể thất vọng nhưng họ sẽ biết ơn bạn vì bạn đã nói cho họ biết khả năng thật sự của họ. Cứ để cho họ biết còn tốt hơn là để cho họ kỳ vọng ở bạn rồi họ phải thất vọng.

Đừng nói dối khách hàng. Tất nhiên là bạn cũng có cách để nói khéo với họ. Vì họ chính là người mang đến thành công cho bạn.

**QUY TẮC 98**

**ĐỪNG CẮT XÉN NẾU KHÔNG BẠN SẼ PHẢI GÁNH CHỊU HẬU QUẢ**

*"Dịch vụ hoàn hảo có nghĩa là bạn phải giữ đúng tất cả những cam kết với khách hàng. Chỉ có vậy thôi."*

**Mark Sanborn,** Nhà hùng biện

Giả sử nếu bạn sản xuất máy bay - bạn có cắt xén bớt các góc cạnh không? Bạn có thể sử dụng một loại kim loại không đạt tiêu chuẩn để sản xuất cánh máy bay không? Bạn thay động cơ đạt tiêu chuẩn bằng loại không đạt tiêu chuẩn? Tôi không nghĩ vậy. Bạn làm vậy thì bạn sẽ gánh chịu hậu quả ngay lập tức. Nếu những nhà quản lý phải chịu trách nhiệm trước tòa án với bất cứ khách hàng nào sử dụng sản phẩm của họ mà phát hiện ra sản phẩm đó có lỗi (lỗi thiết kế, lỗi trong quá trình sản xuất hoặc lỗi cắt giảm chi phí sản xuất) thì ngày càng có nhiều nhà quản lý bị đưa ra tòa. Nếu cá nhân chúng ta phải chịu trách nhiệm về những gì chúng ta làm thì có lẽ cuộc sống sẽ tốt đẹp hơn nhiều.

Có thể bạn không sản xuất máy bay. Có thể bạn không sản xuất gì. Có thể bạn chỉ là nhân viên lập trình. Công việc an toàn và yên ổn. Công việc đó không làm hại tới ai đúng không bạn? Không ư? Bạn chắc chứ? Bạn hãy suy nghĩ kỹ hơn xem. Bạn hãy nghĩ tới những tình huống xấu nhất và chuẩn bị sẵn sàng bất cứ gì chúng ta làm với tư cách là nhà quản lý thì chúng ta phải chịu trách nhiệm cho ai đó, cho cái gì đó có thể bị tổn hại, bị tổn thương, bị thất vọng, bị hư hỏng hoặc bị giết chết - bạn là người gây ra chúng.

Bạn không nên cắt xén khâu chi phí cho sản xuất - bạn sẽ phải gánh chịu hậu quả. Đó là quả báo. Tôi biết đôi khi bạn có thể bị day dứt khi phải lựa chọn giữa những việc tốt và việc xấu. Đấy là khi sếp bạn yêu cầu bạn làm việc gì đó mà lương tâm bạn mách bảo bạn rằng đó là công việc sai trái. Tuy nhiên bạn cần công việc, tiền đặt cọc cần phải chi trả nên bạn cứ im lặng và cố tình nghĩ rằng

mọi chuyện sẽ ổn thỏa. Nhưng mọi chuyện đâu có như bạn nghĩ. Bạn sẽ phải trả giá.

Vậy bạn sẽ phải làm hết khả năng để chứng tỏ với sếp rằng việc cắt xén là việc sai lầm và kéo theo nhiều hậu quả tai hại.

NẾU CÁ NHÂN CHÚNG TA PHẢI CHỊU TRÁCH NHIỆM VỀ NHỮNG GÌ CHÚNG TA LÀM THÌ CÓ LẼCUỘC SỐNG SẼ TỐT ĐẸP HƠN NHIỀU.

**QUY TẮC 99**

**HÃY RA LỆNH VÀ CHỊU TRÁCH NHIỆM**

Bạn là nhà quản lý thì bạn hãy quản lý. Quản lý có nghĩa chỉ là quản lý. Quản lý để làm việc hiệu quả. Quản lý để chịu trách nhiệm. Quản lý để có thể chỉ huy.

Nhà quản lý ngày nay dường như có xu hướng thường cảm thấy e ngại với việc ra lệnh, chỉ huy. Họ lưỡng lự không dám nắm quyền kiểm soát vì sợ nhóm của họ sẽ phật lòng hoặc coi họ là kẻ độc đoán. Một sự thật hiển nhiên đó là nếu nhóm của bạn do nhà quản lý có tài chỉ huy, có năng lực, có sức mạnh quản lý thì nhóm bạn sẽ hoạt động rất hiệu quả bởi vì họ biết rằng họ có một thuyền trưởng cầm lái rất có năng lực. Ở một chừng mực nào đó, chúng ta không quan tâm tới thuyền trưởng là ai mà chỉ quan tâm ai là người cầm lái. Chúng ta đều biết rằng thuyền phó đảm nhận tất cả việc chèo lái nên chúng ta không quan tâm tới thuyền trưởng. Tuy nhiên, thuyền phó không thể hoàn thành được nhiệm vụ nếu anh ta không biết ai là người chỉ huy.

Bạn phải là một người hùng đối với nhóm của bạn và đồng thời phải là một người chỉ huy tốt dưới quyền sếp của bạn. Bạn phải có những đặc điểm sau:

• Có thể trông cậy

• Có thể tin tưởng

• Mạnh mẽ

• Đáng tin

• Trung thực

• Trung thành

• Vững vàng

• Nhiệt tình

• Có trách nhiệm.

Bạn à, đây là những đòi hỏi rất cao. Nhưng những gì bạn nhận được sẽ là rất lớn. Trở thành nhà quản lý là một công việc rất thú vị nếu bạn biết quản lý tốt, nếu bạn tuân thủ những quy tắc và áp dụng chúng một cách triệt để.

NẾU NHÓM LÀM VIỆC CÓ NHỮNG NHÀ QUẢN LÝ CÓ TÀI CHỈ HUY, CÓ NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO, CÓ SỨC MẠNH THÌ NHÓM SẼ HOẠT ĐỘNG RẤT TỐT.

**QUY TẮC 100**

**HÃY LÀ NHÀ NGOẠI GIAO CỦA CÔNG TY**

*"Ngoại giao là nghệ thuật khiến cho người khác làm theo ý của bạn."*

**Khuyết danh**

Tôi hy vọng bạn không trở thành kẻ "nịnh nọt" khi bạn làm nhà ngoại giao cho công ty, nhưng bạn nên là một nhà ngoại giao chính trực mặc dù đôi khi công ty có thể khiến bạn bực tức và những người khác cũng khiến cho bạn không hài lòng. Bạn phải chấp nhận những mặt tốt và mặt xấu của công ty. Bạn hãy chú ý tới những mặt tích cực của nó và hãy tự hào rằng công ty đã rất khôn ngoan khi chọn được một trong những nhà quản lý tốt nhất - chính là bạn.

Nói tốt về công ty khi bạn ở bất cứ nơi đâu và khi làm bất cứ việc gì. Việc bạn nói tốt cho công ty sẽ truyền đến tai văn phòng trụ sở chính của công ty bạn.

Nếu có ai đó phàn nàn với bạn thì bạn hãy ghi nhận và nói với người đó rằng bạn sẽ kiểm tra lại rồi nói cho họ biết - và bạn hãy làm như đã nói.

Trở thành nhà ngoại giao cho công ty khiến bạn phải đặt câu hỏi công ty của bạn đại diện cho cái gì và bạn cũng tự hỏi bạn thấy hạnh phúc như thế nào khi được làm cho công ty. Nếu bạn còn chút phân vân thì bạn có thể kiểm chứng kỹ càng trước khi tiếp tục làm nhà ngoại giao cho công ty. Bạn đừng quyết định vội vàng. Bạn có thể sẽ tìm được điều gì đó mà bạn cần rồi nó có thể khiến

bạn phải thay đổi ý kiến.

TRỞ THÀNH NHÀ NGOẠI GIAO CHO CÔNG TY KHIẾN BẠN PHẢI ĐẶT CÂU HỎI CÔNG TY CỦA BẠN ĐẠI DIỆN CHO CÁI GÌ.

Giống như việc bạn nỗ lực phục vụ khách hàng thế nào thì bạn cũng phải tìm cách để nỗ lực phục vụ công ty như thế. Điều này không có nghĩa là bạn trở thành kẻ ba phải, kẻ xu nịnh hoặc một kẻ tầm thường. Bạn có thể mạnh mẽ, tự hào, tự do, nổi loạn mà vẫn là nhà ngoại giao của công ty.

# Lời kết

*"Nó có bí mật không? Có an toàn không?"*

**Gandalf (Ngài Lan McKellen),** trong phim *Chúa tể của những chiếc nhẫn*

Đủ rồi, không còn thêm quy tắc nào nữa. Đây là cuốn sách của bạn. Bạn hãy giữ nó một nơi bí mật, một nơi an toàn. Nếu bạn không cho ai khác xem nó thì bạn sẽ luôn luôn đi trước người khác một bước mà chẳng cần phải đọc gì thêm. Tôi đã từng rất yêu thích công việc quản lý và bây giờ tôi vẫn còn yêu thích nó. Nó mang lại cho tôi sự thoải mái và đôi khi là cả cảm giác căng thẳng nữa. Tuy vậy, nó luôn luôn là cái gì đó rất mạo hiểm và nó luôn khiến tôi thích thú.

Qua nhiều năm, tôi đã khám phá, rút ra những quy tắc này. Tôi không nghĩ rằng bạn có thể tìm thấy nó trong những khóa đào tạo quản lý vào các ngày cuối tuần. Những quy tắc này đã giúp tôi trong suốt nhiều năm, chúng giúp tôi từ vị trí của một nhân viên quản lý quèn có thể tiến lên nắm chức vụ tổng giám đốc điều hành của công ty. Tôi hy vọng rằng chúng cũng sẽ giúp bạn làm được điều tương tự.

Tôi không muốn bạn phải học tất cả, áp dụng và đồng ý với tất cả các quy tắc tôi đưa ra. Tuy nhiên những quy tắc của tôi giống như bước khởi đầu giúp bạn đưa ra những quyết định khôn ngoan, có phương pháp quản lý khôn ngoan. Chúng không bao giờ làm bạn trở thành một kẻ ngốc nghếch.

QUẢN LÝ LUÔN LUÔN LÀ MỘT CÁI GÌ ĐÓ MẠO HIỂM, MỘT CÁI GÌ ĐÓ RẤT THÚ VỊ.

Khi tôi viết cuốn sách này, tôi có nói chuyện với nhiều nhà quản lý để xem họ sử dụng những quy tắc bí mật nào. Tôi ngạc nhiên khi thấy họ vẫn áp dụng những quy tắc như "gây thiệt hại cho người

khác", "bôi nhọ" người khác, họ phải vắt kiệt sức ra để thăng tiến. Họ đều là những người gầy guộc và trông rất căng thẳng, họ bị ám ảnh và không thể thư giãn. Ngược lại, những nhà quản lý khác áp dụng các quy tắc của tôi dường như hạnh phúc hơn, thư thái hơn và cảm thấy rất hài lòng với bản thân, với nhân viên - và nhân viên của họ tôn trọng họ, nhân viên thích làm việc cùng với họ và làm việc cho họ. Họ làm việc tốt hơn rất nhiều những nhà quản lý khác.

Chúc bạn may mắn!